



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Zhodnocení motivace a spokojenosti zaměstnanců ve vybrané organizaci  
Assessment of Employee Motivation and Satisfaction in a Selected Organization

Student:	Barbora Bergerová
Vedoucí bakalářské práce:	doc. PhDr. Iva Kirovová, Ph.D.

Ostrava 2016

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra managementu

## Zadání bakalářské práce

Student: **Barbora Bergerová**  
Studijní program: B6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208R037 Management  
Téma: **Zhodnocení motivace a spokojenosti zaměstnanců ve vybrané organizaci**  
**Assessment of Employee Motivation and Satisfaction in a Selected Organization**

Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Teoretická východiska motivace a spokojenosti zaměstnanců
  3. Charakteristika organizace
  4. Analýza motivace a spokojenosti zaměstnanců v organizaci
  5. Návrhy a doporučení
  6. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- BEDRNOVÁ, Eva, JAROŠOVÁ, Ivan NOVÝ et al. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.
- KOLMAN, Luděk et al. *Motivace, produktivita a způsob života*. Praha: Linde Praha, 2012. ISBN 978-80-7201-892-5.
- PAUKNEROVÁ, Daniela et al. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3. aktual. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3809-3.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

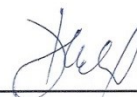
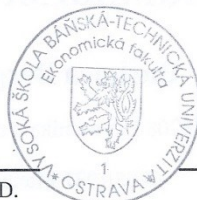
Vedoucí bakalářské práce: **doc. PhDr. Iva Kirovová, Ph.D.**

Datum zadání: 20.11.2015

Datum odevzdání: 06.05.2016



doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.  
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

„Prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.“

V Ostravě dne 5.5. 2016

  
.....  
Barbora Bergerová

## Obsah

1. Úvod.....	5
2. Teoretická východiska motivace a spokojenosti zaměstnanců .....	6
2.1. Motivace a stimulace .....	6
2.2. Stimuly v práci.....	9
2.2.1. Získávání, výběr a adaptace pracovníků .....	9
2.2.2. Pracovní podmínky .....	10
2.2.3. Pracovní náplň.....	12
2.2.4. Pracovní režim a pracovní doba .....	12
2.2.5. Atmosféra v pracovním prostředí.....	13
2.2.6. Pracovní vztahy .....	13
2.2.7. Komunikace .....	14
2.2.8. Vedoucí pracovník .....	15
2.2.9. Systém odměňování .....	16
2.2.10. Zaměstnanecké výhody .....	18
2.3. Pracovní spokojenost.....	19
2.3.1. Herzbergova teorie motivace.....	21
2.4. Problematika fluktuace .....	22
2.4.1. Druhy fluktuace.....	23
2.4.2. Metody měření fluktuace .....	24
2.4.3. Příčiny odchodů.....	24
2.4.4. Náklady vyvolané fluktuací .....	24
2.5. Metoda dotazování .....	25
3. Charakteristika vybrané organizace .....	27
3.1. Historie firmy Pizzerie X.....	27
3.2. Provozovna Pizzerie X v okolí Opavy .....	28
3.3. Provozovna Pizzerie X v Opavě .....	29

3.4. Popis jednotlivých pracovních pozic .....	30
4. Analýza motivace a spokojenosti zaměstnanců v organizaci.....	32
4.1. Stimuly v organizaci Pizzerie X .....	32
4.2. Realizace výzkumu.....	34
4.3. Vyhodnocení dotazníků .....	36
5. Návrhy a doporučení .....	57
6. Závěr.....	60
Seznam použité literatury .....	62
Seznam obrázků .....	64
Seznam grafů.....	65
Seznam zkratk .....	66
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	
Seznam příloh	
Přílohy	

## 1. Úvod

Pro svou bakalářskou práci jsem si vybrala téma zhodnocení motivace a spokojenosti zaměstnanců ve vybrané organizaci. Dle mého názoru je pro všechny organizace velmi důležité, aby jejich zaměstnanci byli spokojeni a dostatečně motivováni především proto, aby podávali efektivní výkony, a tím rostla produktivita firmy.

Majitel firmy si nepřál, aby byly uváděny přesné názvy a údaje o firmě, a proto jsem organizaci pojmenovala Pizzerie X. V dané organizaci jsem sama dva roky pracovala na základě dohody o provedení práce, a tudíž jsem dostatečně obeznámena s pracovními podmínkami, jednáním přímého nadřízeného, systémem odměňování a chodem celé organizace. Na základě svého dvouletého působení ve firmě mohu tvrdit, že organizace má problém s nedostatkem pracovníků a vysokou fluktuací.

Cílem mé bakalářské práce je tedy zjistit, jak jsou současní pracovníci motivováni a spokojeni s pracovním režimem, pracovními podmínkami, přímým nadřízeným nebo systémem odměňování. Dalším cílem je také nalézt příčiny odchodů zaměstnanců z organizace, protože daná organizace má problém s vysokou fluktuací. A kvůli tomu jsem, kromě současných pracovníků, oslovila také bývalé zaměstnance.

Průzkum bude probíhat metodou dotazování, pomocí dvou dotazníků, kdy jeden je určený současným zaměstnancům a druhý naopak bývalým zaměstnancům. Dotazníky obsahují pro všechny respondenty stejné otázky, liší se pouze v tom, že pro bývalé zaměstnance je dotazník vypracován v minulém čase.

Bakalářská práce je rozdělena na dvě části, kdy první část je teoretická a druhá část praktická. Teoretická část je zaměřena na vymezení základních pojmů motivace a stimulace, popis vybraných stimulů v práci, pracovní spokojenost a problematiku fluktuace. Praktická část se zabývá charakteristikou vybrané organizace, kde je popsána historie firmy a jednotlivé pracovní pozice Pizzerie X. Dále se praktická část zaměřuje na analýzu motivace a spokojenosti zaměstnanců, ve které jsou objasněny vybrané stimuly v práci, následně je popsána realizace průzkumu a vyhodnocení jednotlivých otázek. Poslední kapitola praktické části je zaměřena na návrhy a doporučení pro organizaci Pizzerie X, které by měly pomoci vedení firmy zlepšit případné nedostatky, nebo naopak pomohly zjistit, v čem by měla firma dále pokračovat.



## 2. Teoretická východiska motivace a spokojenosti zaměstnanců

### 2.1. Motivace a stimulace

Dle Bedrnové et al. (2012) pochází pojem *motivace* z latinského slova „movere“, což doslovně znamená pohybovat se či hýbat se. Pojem motivace vyjadřuje, proč je člověk aktivní, a proč se chová určitým způsobem (Pauknerová et al., 2012). Motivace znamená dle Bedrnové et al. (2012) skutečnost, že na člověka působí určité hybné síly – pohnutky, motivy, které si vždy neuvědomuje, a které ovlivňují jeho činnost. Pohnutky určitým směrem orientují chování, poznávání, prožívání i jednání člověka a navenek lze působení těchto hybných sil vnímat v podobě motivované činnosti či motivovaného jednání.

Motivace současně působí ve třech rovinách neboli dimenzích. Jedná se především o dimenzi směru, která určitým směrem orientuje motivaci člověka a jeho činnost. Zároveň ho může od jiných možných směrů odvrátit. Taková skutečnost může být v rovině prožívání projevena slovními obraty „chci to a to“, „toužím po tom a tom“, „nezajímá mě to a to“ apod. Další dimenzí je dimenze intenzity, vyjadřující, že v daném směru je činnost člověka více či méně propojena úsilím o dosažení cíle v závislosti na intenzitě (síle) jeho motivace. Z čehož vyplývá, že jedinec na dosažení cíle vynakládá více či méně energie. V rovině prožívání se projevuje výrazy „docela bych chtěl...“, „chci...“, „velmi toužím...“ apod. Poslední dimenze je nazývána dimenze stálosti neboli vytrvalosti. Vyjadřuje schopnost jedince překonávat vnitřní i vnější překážky, které mohou nastat při uskutečňování motivované činnosti (Bedrnová et al., 2012).

*Stimulace* je chápána, jako vnější působení na psychiku člověka pomocí změny jeho motivace, což může vést k určitým změnám jeho činnosti (Bedrnová et al., 2012). Prostřednictvím stimulace se motivace může udržovat v původním směru, podporovat probíhající motivaci, nebo zesilovat intenzitu motivace či měnit její nasměrování (Kirovová, 2015). Jedná se o záměrné či vědomé působení na psychiku člověka zevnějšku, tedy na jeho vnitřní motivační systém, kdy cílem je ovlivnit chování daného jedince. V podstatě jde o proces, kterým se cíleně usměrňuje a ovlivňuje chování druhých (Pauknerová et al., 2012).

Základní rozdíl mezi motivací a stimulací je ve způsobu působení podnětů na psychiku člověka. Stimulace představuje působení na člověka zevnějšku a vyvolávají ji určité podněty neboli stimuly, které způsobují změny v jeho motivaci. Naopak motivace znamená, že na člověka působí vnitřní hybné síly neboli motivy, které ho orientují určitým směrem (Provazník et al., 2004).

**Motiv** představuje určitý popud, pohnutku a znamená příčinu či důvod, proč se jedinec chová či jedná určitým způsobem, a dává jeho činnosti smysl. Obecně je cílem každého motivu dosažení určitého nasycení, což se projevuje, jako vnitřní uspokojení neboli pocit naplnění z dosaženého cíle. Na každého jedince v daný okamžik působí současně celá řada motivů. Motivy mohou být orientované různým směrem. Jestliže jsou orientovány stejným nebo podobným směrem, navzájem se posilují, a tím podporují motivovanou činnost. Naopak protikladné motivy, které nemají stejný směr, se mohou navzájem oslabovat, čímž mohou narušovat danou motivovanou činnost, nebo ji dokonce znemožňovat (Bedrnová et al., 2012).

Jakékoli podněty, vyvolávající určité změny v motivaci člověka, mohou být chápány jako **stimul**. Mohou být rozlišovány vnitřní (endogenní) podněty nazývané impulsy a vnější (exogenní) podněty incentive. Impulsy dávají najevo nějakou změnu v těle či mysli člověka. Podněty přicházející z vnějšku souvisí s impulsy a aktivují určitý motiv, např. pochvala za dobrý výkon apod. Stimulem může být cokoli, ale zároveň nemusí. To, co skutečně bude impuls nebo incentive, záleží na konkrétním člověku, respektive na jeho motivační struktuře (Bedrnová et al., 2012).

Pracovní činnost je cílevědomá, záměrná a systematická, proto můžeme říct, že se jedná o motivovanou činnost. Pracovní motivace je taková motivace, která je spojena s vykonáváním pracovní činnosti, kde člověk zastává určitou pracovní pozici a plní pracovní úkoly. Vyjadřuje, jaký má člověk přístup k práci, ke konkrétním úkolům a okolnostem souvisejících s pracovním uplatněním. Ovlivňuje osobní úsilí a zdroje, které se vztahují k výkonu práce, včetně směru, intenzity a trvání těchto činností. Pracovní motivace se v psychologii rozlišuje na dva druhy, kdy první je motivace intrinsická a druhá extrinsická (Bedrnová et al., 2012). **Intrinsická motivace** vyjadřuje, že jedinec je motivován svými potřebami a cíli a získává uspokojení z realizace pracovních činností. Souvisí s pozitivními psychologickými odměnami a je ovlivněna např. pracovní náplní nebo možnostmi rozvoje. Intrinsická motivace tedy souvisí s uskutečňováním pracovních činností, plněním cílů, pozitivní zpětnou vazbou nebo uznáním. V podstatě se jedná o intrinsickou spokojenost, protože uskutečňování jednotlivých pracovních aktivit, ovlivňuje spokojenost jedince. Naopak **motivace extrinsická** je vyvolána vnějšími faktory, např. finanční odměnou, jistotou zaměstnání, kariérním postupem nebo pracovními podmínkami. Jestliže je extrinsická motivace snižena, projevuje se to i ve snížené výkonnosti jedince (Kirovová, 2015).

Další pohled, kterým lze nahlížet na pracovní motivaci, spočívá v tom, že působící motivy se v pracovní činnosti mohou projevovat odlišným způsobem. Proto jsou rozlišovány

tři základní skupiny, do kterých je možné jednotlivé působící motivy začlenit. První skupinu tvoří **motivy aktivní**, které přímo vyvolávají pracovní výkon, např. motiv úspěchu. Do druhé skupiny se řadí **motivy podporující**, které utvářejí vhodné a účinné podmínky pro působení aktivních motivů, např. vytváření přátelské atmosféry na pracovišti. Poslední skupina zahrnuje **motivy potlačující**, které potlačují, neboli odvádějí pracovníka od jeho pracovní činnosti, např. potřeba pobavit se s přáteli na pracovišti (Bedrnová et al., 2012).

Výkonost člověka je dána jeho pracovní způsobilostí, ale také pracovní motivací, tedy jeho ochotou danou práci vykonávat. Někteří lidé mají tendenci vždy podávat vysoký výkon, ale některým naopak tato tendence schází. Proto je s daným tématem spojována výkonová motivace, která představuje potřebu člověka dosahovat úspěchu a potřebu vyhnout se neúspěchu. Zmíněné potřeby jsou vlastní všem lidem, ale u každého mohou mít odlišnou intenzitu. U aktivních lidí převažuje více potřeba dosáhnout úspěchu, naopak u pasivních lidí převládá spíše potřeba vyhnout se neúspěchu, protože nic neděláním, nemohou nic zkazit. Výkonovou motivaci ovlivňuje výchova v rodině, individuální zkušenosti daného jedince, sociální skupiny, ve kterých se pohybuje, národní kultura apod. Na výkon má také významný vliv úroveň aspirace, což představuje určitou výši nároků, které daný jedinec klade na svůj výkon, tedy cíle které si jedinec v životě klade. Jestliže je vykonaná činnost úspěšná, úroveň aspirace stoupá, v opačném případě klesá (Pauknerová et al., 2012).

V případě motivace pracovní činnosti se nejčastěji poukazuje na výkon či vynakládané úsilí. Ovšem pro organizaci je o hodně významnější výsledná produktivita. Protože vynakládané úsilí může být neefektivní, a tím výkon povede k nadprodukci, což je nakonec ekonomicky nevýhodné (Kolman, 2012). Při nízké motivaci je úroveň výkonu nedostatečná, protože jedinec není natolik motivován, neboli jinými slovy se mu nechce. Nadměrná motivace znamená, že se člověk intenzivně snaží, ale je až přemotivovaný, protože chce zvítězit, být neúspěšnější. Často bývá člověk ke složitějším činnostem potlačován nižší úrovní motivace, ale k jednodušším činnostem potřebuje silnější motivaci (Pauknerová et al., 2012).

Výkon tedy ovlivňuje řada faktorů, mezi které se řadí zejména motivace, schopnosti, vědomosti a dovednosti člověka. Na výkon má také vliv stimulace přímého nadřazeného, který pomáhá či blokuje využití vnitřních schopností pracovníka. Na výkonnost pracovníka mají účinek také vnější podmínky, za kterých zaměstnanec pracuje jako např. technické vybavení pracoviště, používaná technologie, organizace práce, úroveň fyzických podmínek práce (Bedrnová et al., 2012).

Pracovníci mohou být účinně motivováni jen v případě, že nepociťují pracovní nespokojenost, protože ta jim v jejich motivaci brání. Na pokles spokojenosti či na ztrátu motivace zaměstnanců má velký vliv jednání jejich přímých nadřízených. Většinou jde o jednání, které je zbytečné a objektivně nesouvisí s podmínkami práce. Jestliže se nadřízený vyhne takovému jednání, bude mnohem jednodušší své zaměstnance motivovat a to i v případě, že není možné zvýšení finanční odměny daného zaměstnance.

K dalším demotivujícím příčinám patří nespravedlivé hodnocení, jak finanční, tak i slovní hodnocení, nebo vlastní dojem, že k němu dochází. Jestliže pracovníci mají pocit nespravedlivého hodnocení, své pracovní úsilí omezí, ale také mohou přestat věřit ve své schopnosti a cítit se nejistě nebo dokonce uvažovat o opuštění organizace. I malé rozdíly ve finanční odměně či slovním ohodnocení, které zaměstnanci považují jako nespravedlivé, mají na jejich motivaci větší vliv, než jejich celkový plat. Existuje řada důvodů neobjektivního a nespravedlivého hodnocení jako např. nedostatek objektivních informací o výkonu zaměstnanců, odměňování, které neváže odměnu na výkon, obavy z možných konfliktů se zaměstnanci. Dále také subjektivní chyby hodnocení, ke kterým se vztahuje sklon hodnotit všechny zaměstnance stejně nebo naopak hodnotit nejednoznačně, příliš obecně, kriticky nebo hodnotit se zpožděním.

Mezi časté příčiny demotivace také patří nedůvěra ke schopnostem zaměstnanců. Pro většinu lidí platí skutečnost, že důvěra či pozitivní očekávání související s jejich výkonem, zvyšují jejich motivaci. Jestliže nadřízený projevuje vůči svému zaměstnanci nedůvěru, naopak to snižuje jeho motivaci. Tato nedůvěra ovšem nemá nic společného s kontrolou, kterou musí vedoucí vždy provést, protože je to jeho úkolem. Je však žádoucí uskutečňovat kontrolu s ohledem na schopnosti a zkušenosti jednotlivých zaměstnanců (Urban, 2013).

## **2.2. Stimuly v práci**

V následující kapitole budou rozebrány vybrané stimuly v práci, které ovlivňují pracovníky od samotného vstupu do organizace, přes pracovní podmínky a prostředí, vztahy na pracovišti, přímého nadřízeného, až po jejich odměňování.

### **2.2.1. Získávání, výběr a adaptace pracovníků**

Čopíková (2015) chápe *získávání zaměstnanců* jako personální činnost, jejímž cílem je oslovit a přimět uchazeče, kteří mají požadované předpoklady, aby se o danou práci zajímali. Pracovníky je možné získávat z vnějších, ale i vnitřních zdrojů. Koubek (2007) uvádí, že s pracovníky by se mělo jednat slušně, organizace by je měla považovat

za rovnocenné partnery. Nabídka zaměstnání by měla možným uchazečům poskytovat potřebné informace, ale také jim něco zajímavého nabídnout.

Během **výběru zaměstnanců** by měli být vybráni pracovníci, kteří nejvíce odpovídají požadavkům organizace. Zároveň i pracovníci si vybírají budoucí organizaci, ve které chtějí pracovat (Čopíková, 2015). Při výběru by organizace pracovníkovi měla dát najevo, že o něj má zájem, váží si ho a neměla by ho nechávat zbytečně čekat či plýtvat jeho časem (Koubek, 2007).

**Přijímání pracovníka** následuje po tom, co byl vybraný uchazeč informován, že byl organizací vybrán a on sám souhlasí s nabídkou zaměstnání. Vypracování a následné podepsání pracovní smlouvy či jiného dokumentu, na jehož základě bude vybraný pracovník vykonávat práci, je nejdůležitější náležitostí přijímání pracovníků. Smlouva by neměla být jednostranná, naopak pracovník by měl být dopředu informován a seznámen s návrhem organizace a měl by se k němu vyjádřit či vyjednávat s nimi. V den, kdy nový zaměstnanec nastupuje do zaměstnání, by si měl nadřazený udělat čas a důkladně seznámit pracovníka se vším, co by měl znát (Koubek, 2007).

Po přijetí zaměstnance následuje jeho zařazení a začlenění do organizace. Tento proces se nazývá **adaptace** a zahrnuje začlenění do organizace i pracovní pozice. Cílem je důkladně informovat pracovníka, a tím zajistit jeho plnou výkonnost či zabránit nespokojenosti a demotivaci. Během pracovní adaptace by měl pracovník vyrovnat své osobní předpoklady s jednotlivými požadavky organizace. Pracovní adaptace se prolíná se sociální adaptací, která se týká začlenění zaměstnance do pracovní skupiny a do celého sociálního systému organizace (Čopíková, 2015).

### **2.2.2. Pracovní podmínky**

Dle Pauknerové et al. (2012) mají pracovní podmínky velký vliv na výkonnost, spokojenost a spolehlivost zaměstnanců. Bedrnová et al. (2012) uvádí, že vytváření lepších pracovních podmínek, má dva výsledky. Prvním výsledkem je skutečnost, že lepší pracovní podmínky se projeví ve zlepšení výkonu. Druhým výsledkem je zlepšující se vztah mezi podnikem a zaměstnanci, protože zlepšováním pracovních podmínek dává vedení firmy svým pracovníkům jasně najevo, že si jejich práce váží a jsou důležití.

Štikar et al. (2003) rozděluje podmínky práce na pracovní prostředí, fyzikální podmínky práce a bezpečnost práce. **Pracovní prostředí** je chápáno jako soubor prostředků, které působí na pracovníka a ovlivňují jeho pracovní činnost. Je důležité ho upravovat způsobem, který optimálně působí na lidské smysly, umožňuje vysokou produktivitu

a zároveň pracovní pohodu. Štikar et al. (2003) uvádí, že pracovní prostředí a jeho úroveň souvisí s:

- materiálními a technicko- technologickými podmínkami (úroveň prostoru, strojů, zařízení, nástrojů apod.),
- sociálními podmínkami (sociální klima, vztahy se spolupracovníky a nadřízeným apod.),
- organizačními podmínkami (organizace práce, systém informování, pravidla organizace aj.),
- subjektivními faktory (znalosti, dovednosti a schopnosti pracovníků, hygienické návyky aj.).

Celkové uspořádání pracoviště by mělo zajišťovat, aby pracovníci mohli bez problému vykonávat své pracovní pohyby, a zároveň by mělo odpovídat postavovým vlastnostem pracovníků. Každá organizace by se měla snažit o neustálé zlepšování pracovního prostředí.

**Fyzikální podmínky práce** zahrnují dle Koubka (2007) pracovní ovzduší, osvětlení, hluk a barevnou úpravu pracoviště. Pro zaměstnance je velmi důležité, aby teplota a vlhkost na pracovišti byla v rovnováze a v případě, že ve velké míře přesahují hranici, mohou mít vliv na přesnost pracovní činnosti, mohou být příčinou nehod a mohou vést k nervozitě a podrážděnosti. V rovnováze by mělo být i osvětlení pracoviště, aby nedocházelo k oslnění. Pauknerová et al. (2012) tvrdí, že hluk působí na lidský organismus vždy záporně a to z důvodu, že jednak brání v komunikaci mezi lidmi a zároveň má nepříznivý vliv na nervovou soustavu. Hluk mohou způsobovat různé technologické procesy, stroje či technické zařízení apod. Dle Koubka (2007) je důležité, při barevném řešení pracoviště, brát ohled na druh práce, tvar, velikost, polohu, teplotu a osvětlení prostoru, ale také na pohlaví a věk pracovníků.

Zaměstnavatel má také povinnost vytvořit **bezpečné pracovní podmínky**, aby nedošlo ke vzniku pracovních úrazů a nemocí z povolání. Organizace by neměla provozovat zařízení a stroje, které nejsou v souladu s bezpečností práce. Neměla by připustit, aby zaměstnanec vykonával práci, která neodpovídá jeho schopnostem nebo zdravotnímu stavu. Zároveň by organizace měla informovat všechny své zaměstnance o možných rizicích souvisejících s bezpečností, a popřípadě je ochránit.

Pauknerová et al. (2012) mezi pracovní podmínky řadí také **organizační podmínky práce**, které také určitým způsobem ovlivňují výkonnost, spokojenost a celkovou atmosféru na pracovišti. Organizace by měla zajistit takový výkon pracovní činnosti, který je efektivní

a bezporuchový. Dále by měla zajistit plynulost práce, tedy zabezpečit plynulý přísun materiálu, energie, ale také pracovních úkolů.

### **2.2.3. Pracovní náplň**

Za určitých okolností se práce stává důležitým prostředkem pro uspokojování potřeb zejména těch nejvyšších. Obecně platí, že práce, která je zajímavá, samostatná, tvůrčí, odpovědná, umožňující uplatnění schopností daného jedince a podílení se na rozhodování, přispívá k tomu, že jedinec si uvědomuje vysoké sociální hodnoty sebe sama, obdiv a úctu lidí v jeho okolí. Práce, o které člověk ví, že je důležitá, a zároveň ho baví, má velký motivační náboj. Složitější práce s větší pravomocí a zodpovědností v souvislosti s jejím vykonáváním, má vyšší motivační účinek a je pro pracovníky lákavější.

Motivační programy vedoucí ke zlepšení pracovního života jsou důležitým nástrojem k posilování motivačního účinku práce. Jde především o reakci na negativní důsledky spočívající v monotónnosti, únavě a nezájmu o práci. Může se jednat o práci na výrobních linkách, v automobilovém, textilním a potravinářském průmyslu a spoustě dalších oblastí, kdy účelem těchto programů je projektování práce s cílem jejího rozšiřování a obohacování (Blažek, 2014).

### **2.2.4. Pracovní režim a pracovní doba**

Koubek (2007) uvádí, že pracovní doba znamená, jak je pracovník časově využitelný, ale zároveň vyjadřuje i jeho volný čas neboli životní způsob daného pracovníka. Má vliv na uspokojování jeho potřeb mimo práci, na jeho zdraví a mnoho dalších. Díky délce a rozvržení pracovní doby, může docházet ke konfliktům mezi zájmy zaměstnavatele a zájmy pracovníka, proto pracovní dobu upravuje zákon, který stanovuje její maximální hodnoty během týdne a dne, upravuje pracovní dobu mladistvých, určuje maximální práci přesčas a upravuje délku přestávek. Pracovní režim je určován podle toho, zda je pracovní proces nepřetržitý či přetržitý. Přetržitý provoz může být jednosměnný, dvousměnný nebo třisměnný. V případě nepřetržitého procesu bývá pracovní doba obvykle nerovnoměrně rozvržená. Střídání směn je ve většině případů ve formě rotačních směn a cykly střídání jednotlivých směn bývají nejčastěji dvoudenní, ale také mohou být v kombinaci s třídenními.

Arnold et al. (2007) tvrdí, že různé studie prokázaly skutečnost, že práce na směny je stresovým faktorem, protože bylo prokázáno, že se snižuje, jak duševní výkon pracovníka, tak také jeho pracovní motivace. Obecně se dnes uznává, že pracovní doba za hranicí čtyřiceti hodin týdně je spíše nepřínosná a může vést ke zhoršování zdraví pracovníků.

Pauknerová et al. (2012) říká, že práce, která je fyzicky náročnější, by měla mít více přestávek, než středně těžká nebo lehká práce a při monotónní práci je dobré zařadit více kratších přestávek.

#### **2.2.5. Atmosféra v pracovním prostředí**

Každá pracovní skupina má své vlastní pravidla, normy nebo projevy, a žádný manažer jim nemůže dávat příkazy, jak na sebe mají navzájem působit, ale může ovlivňovat dění ve skupině, tím že na ni působí. Vedoucí pracovník má vliv na výběr členů pracovní skupiny. Na atmosféru ve skupině také velmi působí kvalita vztahů mezi skupinou a manažerem, protože důvěra je velmi důležitá. Vedoucí pracovník by měl respektovat určitá pravidla, díky kterým je schopen nalézt správný vztah, jak se skupinou, tak i jednotlivci. Může se jednat o zásadu, že všem členům skupiny jsou jasné a srozumitelné stanovené skupinové cíle, nebo že všechny vztahy mezi jednotlivci jsou průhledné a otevřené. Manažer by měl s jednotlivými členy skupiny jednat spravedlivě a vznikající problémy by měl řešit okamžitě.

Dobrá pracovní skupina pracuje efektivně k dosažení svých skupinových cílů. Členové skupiny si navzájem pomáhají, podporují se a poskytují si posilu v případě nezdaru.

Aby mohla být skupina efektivně vedena a ovlivňována, měl by se manažer snažit rozpoznat, jakou roli má každý jednotlivec ve skupině, kdo je neformálním vůdcem, a jak danou skupinu ovlivňuje. Dále by měl určit, jakou má skupina vnitřní strukturu, jaká je soudržnost skupiny, jaké uplatňují pravidla a normy chování, a také jakým způsobem skupina reaguje na porušení pravidel (Bedrnová et al., 2012).

#### **2.2.6. Pracovní vztahy**

Koubek (2007) uvádí, že vztahy se vytvářejí při jakémkoliv kontaktu jedince s jiným člověkem a mohou být pozitivní či negativní. Vztahy mezi lidmi mohou vznikat i na základě vykonávání práce. Pracovní vztahy je možné dělit do následujících skupin:

- vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem,
- vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnaneckým sdružením (odbory apod.),
- vztahy mezi odbory či jiným sdružením zaměstnanců a zaměstnavatelem,
- vztahy mezi nadřízeným a podřízeným,
- vztahy k zákazníkům a veřejnosti,
- vztahy mezi pracovními kolektivy v organizaci,
- vztahy mezi spolupracovníky.



Všechny pracovní vztahy obsahují formální a neformální stránku, ale u jednotlivých skupin se liší svým poměrem. Mezi spolupracovníky či pracovními kolektivy převažuje spíše neformální stránka, kdežto u vztahů mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem nebo odbory naopak převažuje formální stránka. Pracovní vztahy výrazně ovlivňují dosahování cílů, jak organizace, tak i jednotlivých pracovníků. Uspokojivé pracovní a mezilidské vztahy mají výrazný vliv na výkon jedinců i celé organizace, a zároveň se odrážejí ve spokojenosti pracovníků.

V případě pracovního vztahu mezi pracovníkem a zaměstnavatelem jsou velmi důležité souvislosti s pracovní smlouvou, tedy vše co doprovází vznik, změnu či zánik pracovního poměru. Zároveň je velmi důležité s jednotlivými pracovníky zacházet slušně i v případě, že organizaci opouští, protože chování zaměstnavatele může mít vliv také na vztahy s pracovníky, kteří v organizaci zůstávají. Může to ovlivňovat jejich důvěru vůči vedení, ale také jejich pracovní morálku a hlavně si tímto způsobem organizace vytváří svou pověst. Veškeré zmíněné projevy mohou mít důsledky, které se projeví v účinnosti získávání pracovníků či v míře fluktuace.

Pro zdravé a fungující pracovní vztahy je dobré mít stanovená určitá pravidla, která jsou všem lidem v organizaci známá, a která budou dodržovat (Koubek, 2007).

### **2.2.7. Komunikace**

Bláha et al. (2005) považuje komunikaci za sociální proces, díky němuž se přenášejí mezi lidmi informace, ale také různá rozhodnutí, příkazy, pokyny, pravidla a instrukce a osoby, které dané informace přijímají a poskytují zpětnou vazbu o tom, zda sdělení pochopili či nikoliv. Pracovníci se zároveň prostřednictvím komunikace učí, protože se přenášejí různé znalosti a je velmi důležitá při zvládání určitých krizí v organizaci. Komunikace je tedy významný nástroj, který slouží k přenášení a sdílení firemních hodnot, norem, zvyklostí či rituálů.

Pro úspěšnost organizace je důležitá efektivní komunikace se zaměstnanci, jejímž cílem je mít pracovníky, kteří jsou dobře informováni a mají možnost zpětné vazby, aby vyjádřili své názory, postoje a připomínky. Efektivní komunikace zároveň podporuje slušné a rovnocenné zacházení se všemi pracovníky.

Dle Pauknerové et al. (2012) komunikace představuje jeden ze způsobů, kterým vedení organizace působí na podřízené a ovlivňuje je při výkonu práce. Pro účinnou komunikaci je nutné, aby pracovníci byli důkladně a včas informováni, a proces předávání informací byl přiměřený a plynulý, protože pracovníci jsou více povzbuzeni a motivováni

k práci. Naopak v případě, že informovanost je nedostatečná, pocítují nejistotu, snižuje se jejich iniciativa a atmosféra v pracovní skupině je narušena. Informace v organizaci mohou být přenášeny v různých formách, např. porady, intranet, podnikový časopis, písemné příkazy, osobní sdělení apod. O nejvhodnější formě přenosu informací musí rozhodnout vedoucí pracovník. Osobní rozhovor je vhodný spíše pro sdělování konkrétních informací jednomu pracovníkovi nebo malé skupině osob, protože vedoucí může z reakce příjemce informace poznat, zda danému obsahu porozuměl a zároveň se vytváří prostor pro komunikaci.

Důležité je také průběžné hodnocení jednání jednotlivých zaměstnanců, protože by měli vědět, zda jednají správně nebo špatně. Tudíž komunikace s podřízenými zahrnuje i pochvaly a kritické sdělení. Úroveň informovanosti v podniku je do určité míry závislá na jednotlivých činnostech vedoucích a jejich přístupu k vedení lidí.

#### **2.2.8. Vedoucí pracovník**

Dle Bláhy et al. (2005) vedení lidí znamená sociální proces jejich ovlivňování, je vykonáván za určité situace a orientuje se na dosažení daného cíle nebo cílů. Pauknerová et al. (2012) uvádí, že každý vedoucí pracovník je tím, kdo stanovuje, co, kdy a jak bude na pracovišti vykonáno, ale zároveň musí brát ohled na jednotlivé pracovníky či pracovní skupiny. Z toho důvodu by měli všichni vedoucí pracovníci umět komunikovat s lidmi, sdělovat jim své požadavky, ale také jim naslouchat. Musí znát názory a potřeby svých zaměstnanců.

Bláha et al. (2005) rozděluje předpoklady pro vedení lidí, které by měl mít každý vedoucí pracovník do čtyř oblastí:

- znát sebe sama,
- znát své zaměstnance a umět jim porozumět,
- mít znalosti a dovednosti v užívání manažerských metod a postupů,
- chování vedoucího, které by odpovídalo situaci.

Vést druhé bez, toho, aniž by člověk rozuměl sám sobě je velmi obtížné. Je důležité, aby vedoucí pracovník znal svůj vlastní hodnotový systém, protože hodnoty se promítají do rozhodování každého jedince. Vedoucí by tedy měl jednat v souladu s vlastními hodnotami, což je označováno jako integrita. Integrita v praxi znamená, že vedoucí převezme odpovědnost za vlastní jednání a rozhodování a podřízení ho považují za spolehlivého. Dále by měl vedoucí pracovník mít vlastní představu o svém chování, jako o chování manažera. Měl by vědět, jak snáší nejistotu a jaký má vztah k riziku, jaká je jeho odolnost vůči stresu

a jak stres zvládat, a nakonec by měl být citově zralý, protože citově zralejší lidé mají více sebekontroly a starají se spíše o druhé, než aby se zajímali pouze o sebe.

Druhým předpokladem, který vede k úspěšnému vedení lidí, je znalost a porozumění svým zaměstnancům. Úspěšně vést může pouze vedoucí, který zná názory, postoje a potřeby svých podřízených, dokáže je ovlivňovat a sladit jejich zájmy a cíle s podnikovými.

Třetí předpoklad představuje znalosti a dovednosti v užívání manažerských metod a postupů v různých oblastech řízení a vedení, např. motivování, delegování, výběr zaměstnanců, pracovní hodnocení aj. Vedoucí by měl umět vybrat metody a postupy, které jsou vhodné pro dosažení stanovených cílů.

Posledním předpokladem je chování vedoucího, které by mělo odpovídat situaci. Důležité je zvážit danou situaci a přizpůsobit jí své chování.

Dle Pauknerové et al. (2012) má vedoucí pracovník na starosti činnost celé organizace a odpovídá za její chod. Což znamená, že reprezentuje podnik, řídí pracovníky, organizuje práci, působí na ekonomiku, na společenské vztahy a na vytváření příznivé atmosféry na pracovišti. Ale také působí na vlastní osobu, proto je důležité, aby rozvíjel i své osobnostní vlastnosti.

Koubek (2007) uvádí oblasti, ve kterých vedoucí pracovníci hrají určité a důležité role. V první řadě by měl mít spoluúčast na vytváření personální strategie a personální politiky. Dále by měl spolupracovat na vytváření a analýze pracovních míst a s tím spojené personální plánování, což znamená, že by měl odhadnout potřebu pracovníků, a zároveň odhadnout pokrytí této potřeby z vnitřních zdrojů. Mezi další úkoly vedoucího pracovníka patří získávání, přijímání, adaptace pracovníků a měl by se zúčastnit všech činností s nimi spojených, např. přijímací pohovory, vyjednávání o pracovní smlouvě či začlenění pracovníka do organizace. Mezi další činnosti vedoucího se řadí hodnocení pracovníků, jejich rozmisťování či propouštění, vzdělávání a rozvoj. Měl by se podílet na vytváření systému odměňování a následně své podřízené odměňovat. Vedoucí také mají velký vliv při vytváření pracovních vztahů a při řešení konfliktů. Další odpovědností vedoucího je kontrola a dodržování norem nebo pravidel na pracovišti jako např. bezpečnost práce, ochrana zdraví, pracovní prostředí.

### **2.2.9. Systém odměňování**

Dle Urbana (2013) se odměňování pracovníků řadí mezi nedůležitější, a zároveň nejsložitější nástroje jejich řízení. Úkolem odměňování je získání a udržení kvalitních zaměstnanců, přispívat k jejich výkonovému a produktivnímu růstu, současně také zajistit

konkurenceschopnost podniku a růst produktivity práce podniku rychleji, než mzdy. Dalším požadavkem na odměňování je spravedlnost, což znamená, že mzdy odpovídají náročnosti pracovních míst i výkonům jednotlivých pracovníků.

K nástrojům odměňování patří především základní či pevná mzda, složka mzdy vázaná na hodnocení osobních schopností zaměstnance, motivační resp. výkonová složka a dále mzdové příplatky či zaměstnanecké výhody.

Čopíková et al. (2015) tvrdí, že systém odměňování by měl být motivační, spravedlivý a transparentní. Ve smyslu motivačním se jedná o skutečnost, aby byl systém odměňování srovnatelný s odměnami, které nabízejí jiné organizace a také s úsilím, které pracovník podává. Spravedlivým se rozumí to, že zaměstnanci by měli mít pocit, že nejsou ve finanční nevýhodě oproti ostatním spolupracovníkům, a že jsou odměňováni podle zásluh. Systém odměňování by měl být založen na jednoduchých, snadno pochopitelných a známých metodách, což tedy představuje transparentnost systému odměňování.

Systémy odměňování by měly být v organizacích vytvořeny na základě tzv. celkového přístupu k odměňování, protože tento přístup poskytuje důraz na důležitost všech složek celkové odměny. V současné době systémy mohou zahrnovat jak hmotné, tak i nehmotné odměňování. Hmotnou odměnu tvoří nároková složka a nenároková složka odměňování. Nároková složka zahrnuje základní plat či mzdu a ze zákona povinné příplatky. Naopak nenároková složka je tvořena různými bonusy, prémie, benefity apod. Mezi nehmotné odměny se řadí pochvaly, větší zodpovědnost, kariérní postup, uznání, větší samostatnost či možnost vzdělání a rozvoje aj. Celková odměna by tedy měla být tvořena jak hmotnou, tak i nehmotnou složkou odměňování.

Dle Bláhy et al. (2005) se plat užívá v nepodnikatelské sféře a odměňování bývá centrálně řízené, což poskytuje vedení organizace menší prostor pro vlastní rozhodování o odměně. Naopak mzda se uplatňuje pro podnikatelskou sféru, kde má vedení organizace velkou svobodu. A proto se následující odstavce budou zabývat již pouze odměňováním v podnikatelské sféře, tedy mzdou.

Čopíková et al. (2015) rozlišuje jednotlivé složky celkové odměny:

- základní mzdu,
- povinné příplatky,
- variabilní odměny,
- zaměstnanecké výhody neboli benefity,
- nehmotné odměny.

Základní mzda představuje množství peněz, které je tvořeno sazbou (tarifem) za danou práci či pracovní místo. Může se měnit v závislosti na úrovni samotné práce či požadovaných dovednostech. Základní mzda může být časová, která je tvořena součinem mzdové sazby a odpracovaným časem za dané období, tudíž není závislá na výkonu, a zároveň patří mezi nejčastější používanou formu odměňování. Základní mzda může být také úkolová nebo smluvní, kdy úkolová je vhodná pro odměňování dělnické práce, protože zaměstnanec je placen za jednotku práce, kterou odvede. Naopak, smluvní mzda je odměna za dohodnutý výkon, který se zaměstnanec zaváže odvést nebo odvádět během daného období a musí odpovídat množství a kvalitě.

Povinné příplatky jsou vypláceny k základní mzdě v souvislosti s vykonávanou prací a na základě právních předpisů. Jedná se o příplatky za práci přesčas, práci v noci nebo o sobotách a nedělích, příspěvek za ztížené pracovní prostředí aj.

Variabilní neboli výkonnostní odměny obvykle souvisí s výkonem jednotlivce, týmu nebo celé organizace. V podstatě se jedná o zásluhové odměny, mezi které patří např. věrnostní prémie, odměna na dovolenou, vánoční odměny a další. V některých organizacích mohou být tyto formy odměn zahrnuty v zaměstnaneckých výhodách.

Nehmotné odměny neobsahují žádné přímé platby, ale jedná se, např. o možnost seberealizace a vzdělávání, dobré vztahy na pracovišti, kariérní postup, pochvala a další. Bláha et al. (2005) upozorňuje na to, že nehmotná forma odměňování může mít formální nebo neformální podobu. Mezi formální nehmotné odměny patří např. různá oficiální uznání (diplomy), povýšení na vyšší pracovní pozici, účast na rozhodování při některých procesech firmy a mezi neformální hmotné odměny se řadí úcta, pochvala aj. Odměna má pracovníky motivovat k podávání, co největšího pracovního úsilí.

#### **2.2.10. Zaměstnanecké výhody**

Dle Urbana (2013) zaměstnanecké výhody plní úlohu péče o zaměstnance, a zároveň mohou brát v potaz délku zaměstnání, funkci nebo náročnost práce. Poskytováním benefitů se organizace snaží získat a udržet kvalitní pracovníky a nabízet jim možnosti osobní relaxace.

Čopíková et al. (2015) charakterizuje benefity jako složky odměny, které jsou poskytované nad rámec sjednané mzdy, mají sloužit osobním potřebám pracovníků, a zároveň zvyšovat oddanost pracovníků. Mohou mít peněžitou podobu nebo formu výhod peněžité hodnoty a jejich rozsah závisí na finančních podmínkách organizace a také na skutečnosti, zda zaměstnavatel považuje zaměstnanecké výhody za důležitý motivační nástroj.

Čopíková et al. (2015) tvrdí, že prostřednictvím zaměstnaneckých výhod je organizace schopna ovlivňovat:

- snížení fluktuace,
- snížení pracovní neschopnosti,
- zvýšení pracovní spokojenost,
- větší ochotu k pracovnímu výkonu,
- větší pospolitost s organizací a ostatními zaměstnanci.

Urban (2013) tvrdí, že zaměstnanecké výhody mají i své nevýhody, protože nemají přímý motivační účinek. I přestože na ně organizace vynaložila značné náklady, nemají bezprostřední vliv na výkon jednotlivých pracovníků, protože zaměstnanci velmi často benefity chápou, jako jejich nárok či přirozenou část pracovního vztahu. Další nevýhodou je, že nemusí vyhovovat všem zaměstnancům, nebo jsou často poskytovány mechanicky, kvůli srovnání organizace s jinými podniky.

Čopíková et al. (2015) rozděluje zaměstnanecké výhody podle věcného hlediska do čtyř nejčastějších skupin:

- sociální výhody,
- výhody, které zkvalitňují využívání volného času,
- výhody, které mají vztah k práci,
- výhody spojené s postavením v organizaci.

Sociální výhody zahrnují důchodové pojištění, které zaměstnavatel hradí jen zčásti nebo v plné výši, životní pojištění, podnikové půjčky, ručení za půjčky, příspěvky na rekreaci dětí a další. Výhody související s volným časem mohou být např. různé kulturní a sportovní aktivity, organizování dotovaných zájezdů, nabídka nebo dotování rekreace pro pracovníky aj. Mezi výhody, které se vztahují k práci, patří stravování, výhodnější prodej podnikových produktů pracovníkům, podnikové parkoviště, příspěvek na cestovní náklady při dojíždění do práce, poskytování pracovního oděvu, organizací hrazené vzdělávání aj. K výhodám, které souvisí s postavením v organizaci, se řadí možnost využívání firemních automobilů pro osobní účely, přidělení mobilního telefonu a možnost využívat ho pro vlastní účely, nárok na společenský oděv a ostatní náklady související s reprezentací organizace apod.

### **2.3. Pracovní spokojenost**

Pracovní spokojenost je považována za součást celkové životní spokojenosti člověka. V osobním i pracovním životě představuje spokojenost pocity, které jsou pro každého člověka subjektivní. A pro řízení organizace je důležité brát ohled na pracovní spokojenost. Pracovní

spokojenost lze chápat, jako reakce člověka na záležitosti, které prožívá či vnímá v souvislosti s jeho prací. Dále je možné spokojenost s prací považovat za výsledné hodnocení podmínek práce. Pracovní spokojenost je nestálá a každý jedinec ji vnímá jinak. Obvykle člověk není se vším úplně spokojený, nebo naopak zcela nespokojený (Kocianová, 2010).

Do jaké míry jsou jednotliví zaměstnanci spokojeni, závisí na jejich vlastních potřebách, očekáváních a také na pracovním prostředí. Zda je pracovník spokojen s prací, záleží na jeho postojích a pocitech, které má vůči své práci. Jestliže má člověk kladné postoje ke své práci, znamená to, že je spokojen. Ovšem jestli má negativní a nepříznivé postoje, je se svou prací nespokojen. Na pracovní spokojenost má vliv mnoho vnitřních a vnějších motivačních faktorů, kvalita řízení organizace, mezilidské vztahy a také skutečnost, jak moc jsou ve své práci úspěšní či neúspěšní.

Obecně je uznáván názor, který říká, že v případě růstu spokojenosti s prací, dosahují zaměstnanci lepších výkonů, ale nemusí platit vždy, protože výzkumy neodhalily mezi výkonem a spokojeností žádný silný a kladný vztah. Tudíž zaměstnanec, který je spokojený nemusí být vždy výkonný a zároveň naopak pracovník, který hodně pracuje, tedy podává velký výkon, nemusí být spokojeným. Lidé jsou motivováni k dosažení stanovených cílů a spokojeni budou až v případě, že těchto cílů dosáhnou pomocí zlepšených výkonů. Spokojenější mohou být i díky odměnám, které dostávají, a také díky jejich vnitřnímu pocitu úspěšnosti (Čopíková et al., 2015).

Rollinson (2008, in Kirovová, 2015) tvrdí, že mezi faktory, pomocí kterých lze odhadovat pracovní spokojenost patří pracovní náplň, finanční odměňování, kariérní postup, nadřízený a kolegové. Takové faktory mají velký vliv na pracovní spokojenost. Mezi nejčastější faktory pracovní spokojenosti, které jsou dle výzkumu USA hodnoceny zaměstnanci pozitivně, patří: náplň práce, spolupracovníci a nadřízení. Naopak mezi nejčastější uváděné faktory, které mají za následek pracovní nespokojenost, patří pracovní stres, finanční odměňování a nemožnost kariérních postupů.

Nespokojenost zaměstnanců se v organizaci může projevovat různými způsoby např. tím, že si zaměstnanci stěžují, odcházejí z organizace, nepřítomnost v práci, zanedbávají své povinnosti, snižuje se jejich výkonnost, motivace, loajalita a oddanost organizaci. Jednotlivé faktory, které způsobují nespokojenost, se mohou lišit podle toho, k jaké pracovní náplni se vztahují, nebo do jakého oddělení organizace patří a spousty jiných individuálních či skupinových aspektů.

Jak už bylo řečeno, pracovní spokojenost souvisí s výkonem, ale také má na sebe vliv spokojenost zaměstnanců se spokojeností zákazníků organizace, protože zaměstnanci

komunikují se svými zákazníky a v případě, že nejsou spokojeni, nemusí být příjemní na své klienty. A jestliže je pracovník dlouhodobě nespokojený, může se to projevovat snížením motivace a výkonnosti, nebo dokonce se může zhoršit jeho celkový zdravotní stav (Kirovová, 2015).

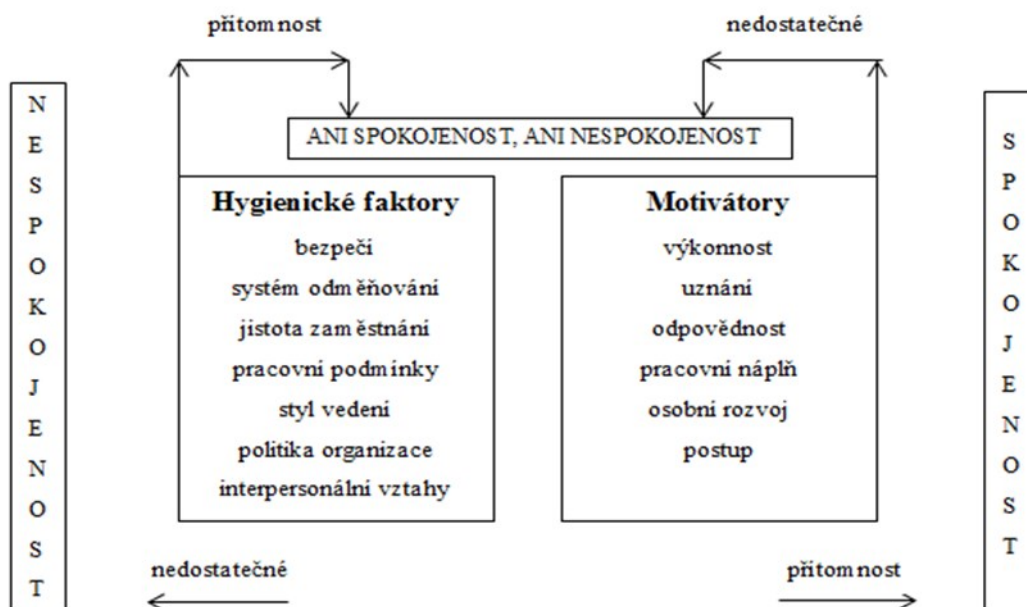
Pauknerová et al. (2012) tvrdí, že spokojenost či nespokojenost pracovníků, závisí především na následujících podmínkách práce:

- obsah a charakter práce,
- mzdové ohodnocení,
- pracovní perspektivy,
- vedoucí pracovník,
- spolupracovníci,
- organizace práce,
- fyzické podmínky práce, úroveň péče o zaměstnance.

### 2.3.1. Herzbergova teorie motivace

Herzbergova teorie bývá také nazývána teorií dvou faktorů a to z důvodu, že Frederick Herzberg během výzkumu objevil dvě odlišné skupiny faktorů, které ovlivňují pracovní spokojenost či nespokojenost. První skupinou jsou **motivátory**, které vyvolávají spokojenost a druhou skupinu tvoří **hygienické faktory**, které naopak vyvolávají nespokojenost. Tyto dvě skupiny nepůsobí protikladně, ale obě jsou velmi důležité.

**Obr. 2.1. Vliv hygienických faktorů a motivátorů na spokojenost a nespokojenost**



**Zdroj:** upraveno podle Kirovová (2015,s. 157)



Z obrázku lze vyčíst, že hygienické faktory jsou spjaté spíše s pracovním prostředím, než s prací samotnou a mohou zabránit vzniku pracovní nespokojenosti, také proto se nazývají hygienické. Jestliže je tato skupina faktorů pracovníky vnímána a považována za přijatelnou, nevyvolávají spokojenost, ale ani motivaci. Motivátory naopak souvisí spíše se samotnou prací a v případě, že jsou nedostatečné, nebo je pracovníci ve své práci zcela postrádají, nevyvolávají pracovní nespokojenost, ale pouze za předpokladu, že hygienické faktory jsou používány správně (Kirovová, 2015).

Herzbergova teorie je tedy založena na dvou faktorech – hygienických a motivačních. Hygienické faktory jsou extrinsické (vnější) a souvisí s pracovním prostředím, ale nevyvolávají uspokojení z práce, pouze zajišťují dobré pracovní podmínky. Naopak motivační faktory jsou intrinsické (vnitřní), jsou spojeny se samotnou prací a u každého jedince se liší. Jestliže jsou motivační faktory nedostatečné, zaměstnanci nemusí být vždy nutně nespokojeni, spíše nepocítují žádné uspokojení. Nespokojenost nastane pouze v případě, že hygienické faktory jsou nedostačující a spokojenost nastane pouze tehdy, když jsou přítomny motivační faktory. Jestliže jsou přítomny hygienické faktory a naopak chybí motivační faktory, zaměstnanci nepocítují spokojenost, ale zároveň ani nespokojenost (Zorlu Senyucel, 2009).

## **2.4. Problematika fluktuace**

Kolman et al. (2012) charakterizuje fluktuaci, jako podíl pracovníků, kteří odcházejí z organizace v daném časovém období. Jedná se o jev, který je považován za důležitý a dlouhodobě se vědecky zkoumá také v souvislosti s produktivitou, ovšem organizaci neprospívá. Fluktuace je důležitým ukazatelem výkonnosti organizace a odráží charakter a intenzitu motivace jejich zaměstnanců.

Čopíková et al. (2015) uvádí, že fluktuace zaměstnanců není jednorázová záležitost, ale proces odcizení, který může trvat dny, týdny, roky, dokud se zaměstnanec nerozhodne z dané organizace odejít.

Časté odchody zaměstnanců jsou dlouhodobějším problémem, které musí manažeři ve spoustě organizací řešit. Řízená úroveň odchodů neboli míra fluktuace, která se doporučuje, se pohybuje v rozmezí 5 – 7 %. Avšak v České Republice se průměrná úroveň odchodů pohybuje okolo 15 %.

Dle Branhamy (2004) je určitá fluktuace žádoucí. Nulová fluktuace není vhodná, protože kdyby všichni zaměstnanci zůstali v organizaci, většina z nich by dosáhla svého nejvyššího platového rozmezí, a tudíž by byly velmi vysoké výdaje na jejich platy. Zároveň

je dobré si uvědomit, že noví zaměstnanci mohou přinášet nové nápady, schopnosti a postoje, a tím předejít zastavení vývoje dění v organizaci.

Branham (2009) tvrdí, že zaměstnanci se odcizují či přemýšlí o odchodu z organizace v momentě, kdy není splněna jedna ze čtyř základních lidských potřeb. Jako první je potřeba důvěry, protože zaměstnanci očekávají od podniku, že budou plnit své sliby, budou poctiví a upřímní v komunikaci s nimi, budou s nimi zacházet spravedlivě a budou je náležitě a ve správný čas odměňovat. Za druhé zaměstnanci musí mít naději. Potřebují věřit ve svůj růst a rozvíjení schopností během vykonávání práce. Dále zaměstnanci potřebují mít pocit, že za jejich tvrdou práci, velké snažení a prokazování oddanosti budou náležitě ohodnoceni a oceněni. Chtějí být respektováni a chtějí se cítit, že jsou pro organizaci důležití. A v poslední řadě se pracovníci potřebují cítit způsobilí (kompetentní), což znamená, že očekávají práci, která pro ně samotné bude výzvou, a zároveň dostatečně využije jejich dovedností a talent. Předpokládají, že se budou účastnit školení, že uvidí konečné výsledky jejich práce a jejich podávaný výkon bude pravidelně ohodnocen.

Žádná organizace nemůže předpokládat, že si udrží každého zaměstnance, který je talentovaný. Ale zároveň je důležité, aby manažer či vedoucí měl snahu pochopit, proč takoví dobří pracovníci odcházejí.

#### 2.4.1. Druhy fluktuace

Nový et al. (2006) chápe pracovní mobilitu jako sociální proces v systémech podniků, ve kterém dochází k pohybu jednotlivých pracovníků. Může se jednat o *vnitropodnikovou mobilitu*, která je způsobena pohybem pracovníků uvnitř struktury daného podniku, ale také o mobilitu mezi podnikem a vnějším okolím, která bývá označována jako *fluktuace*.

Fluktuaci je možné dělit podle toho, zda je *ovlivnitelná či neovlivnitelná*. V takovém případě se jedná o míru, jakou může být mobilita ovlivněna hlavně ze strany zaměstnavatele. Mezi neovlivnitelnou mobilitu se řadí především úmrtí zaměstnance, jeho odchod do důchodu nebo skutečnost, že nebude schopen vykonávat svou práci v důsledku úrazu či nemoci.

Další možnost dělení fluktuace spočívá v tom, zda je *řízená či neřízená*. Neřízená fluktuace je nejčastěji způsobena rozhodnutím pracovníka o odchodu ze zaměstnání. Do neřízené mobility lze zahrnout odchody sezónních zaměstnanců, odchody pracovníků, kteří měli sjednaný pracovní poměr na dobu určitou apod.

Fluktuace může být také rozlišována podle jejich důsledků na *žádoucí a nežádoucí*. Ovšem je velmi obtížné a komplikované určit, do jaké míry je daná skutečnost žádoucí či nežádoucí.

Poslední způsob dělení fluktuace závisí na tom, zda k ní skutečně došlo. Proto se rozlišuje **fluktuace reálná**, ke které v určitém časovém období došlo a **fluktuace potenciální**, ke které může za určitých podmínek někdy dojít.

#### 2.4.2. Metody měření fluktuace

Čopíková et al., (2015) uvádí nejčastější způsob, kterým lze měřit fluktuaci, míru odchodů, neboli **ukazatel intenzity odchodů**, což je tradiční ukazatel, který využívá většinou každá organizace, protože měří ztrátu zaměstnanců a umožňuje srovnávat jednotlivé organizace. Ukazatel se počítá následujícím způsobem:

$$\text{Míra odchodů (\%)} = \frac{\text{Počet zaměstnanců, kteří během určitého odešli}}{\text{Průměrný počet zaměstnanců v tomtéž období}} \times 100.$$

Dalším způsobem, kterým je možné měřit odchody zaměstnanců je **index stability**. Index vylepšuje ukazatel míry, protože poukazuje na sklony dlouhodobějších zaměstnanců zůstat v organizaci a vzorec má následující tvar:

$$\text{Index stability (\%)} = \frac{\text{Počet zaměstnanců s jedním a více roky zaměstnání v organizaci}}{\text{Počet zaměstnanců zjištěný před rokem}} \times 100.$$

#### 2.4.3. Příčiny odchodů

Existuje spousta důvodů, proč z organizace odcházejí talentovaní pracovníci. Branham (2009) mezi tyto příčiny řadí:

- pracovní podmínky, do kterých patří rizikovost práce, pracovní režim, pracovní prostředí aj.,
- vztahy na pracovišti, jak mezi spolupracovníky, tak nadřízenými,
- nevyužívání kvalifikace nebo nereálnost kariérního postupu,
- systém odměňování,
- sociální podmínky, které se projevují nedostatkem zájmu o zaměstnance.

Čopíková et al. (2015) uvádí, že k nejčastějším příčinám patří také špatná komunikace, špatné vedení, nadměrné vytížení a nefungující týmová spolupráce.

#### 2.4.4. Náklady vyvolané fluktuací

Mezi náklady, které se týkají odchodů zaměstnanců, patří administrativní náklady, náklady na získání nových zaměstnanců, jako např. inzeráty, rozhovory, testování. Dále se zde řadí náklady, které souvisí s časem, který věnují personalisté či manažeři získávání

a výběru nových pracovníků či náklady na jejich vzdělávání a adaptaci. Určitě jsou zde zahrnuty i ztráty, které vznikají v případě, že zaměstnanec opustil organizaci dříve, než se stihlo za něho najít náhradu, a proto vznikají ztráty z produkce či prodeje. S novými zaměstnanci dále souvisí ztráty, které mají příčinu ve sníženém výkonu po dobu, než se zapracují. A se zaměstnanci, kteří se rozhodli odejít z organizace, souvisí ztráty, které spočívají opět ve sníženém výkonu, který podávají (Čopíková et al., 2015).

## 2.5. Metoda dotazování

**Dotazování** se řadí mezi tzv. explorační metody, jejichž cílem je sběr příslušných údajů, které jsou respondentům předkládány ve formě otázek. Dotazování může probíhat formou rozhovoru, anketou nebo dotazníkem (Pauknerová et al., 2012).

Metoda dotazování poskytuje mnoho informací o názorech, postojích, přáních a subjektivním vnímání daného člověka a je velmi důležité, aby otázky v dotazníku byly konkrétní a snadno pochopitelné. Existuje řada podmínek, které dotazování ovlivňují. V první řadě se jedná o samotný předmět dotazování, nebo vztah jednotlivých účastníků k danému předmětu zkoumání. Metoda je ovlivněna také scénářem dotazníku, což znamená, že obsah a formulace otázek by na sebe měly navazovat. Respondenti jsou výrazně ovlivněni i prostředím, ve kterém probíhá dotazování a vztahem, který mají vůči tazateli. Proto je velmi důležité se při přípravě dotazníku zajímat o to, jak bude dotazník působit na respondenta. Dotazník by neměl začínat příliš osobními či těžkými otázkami, naopak by první otázky měly být zajímavé, aby udržely pozornost dotazovaného. Rozsah otázek by měl přiměřeně odpovídat tématu a jednotlivým respondentům, protože čím je dotazník delší, tím více klesá pozornost respondenta. Proto se doporučuje střídát jednoduché a složité či náročné otázky (Bedrnová et al., 2012).

Otázky tvoří základ dotazníku, proto jsou rozlišovány **otázky výzkumné**, díky kterým získáváme informace vztahující se ke stanovenému cíli výzkumu a **otázky funkční**, které plní ostatní důležité funkce. Jedná se o **identifikační otázky** obsahující především osobní údaje o respondentovi, např. pohlaví, věk, vzdělání, pracovní zařazení aj. Dále může jít o **otázky úvodní** neboli **motivační**, jejichž smyslem je vzbudit zájem dotazovaného jedince a **otázky kontrolní**, které mají za úkol posoudit spolehlivost výpovědí respondenta na výzkumné otázky.

Otázky v dotazníku mohou mít podobu otevřených otázek, u kterých se vyžaduje volná odpověď nebo otázky uzavřené, u kterých má respondent na výběr z různých variant odpovědí a vybírá tu, která mu nejvíce vyhovuje (Pauknerová et al., 2012). Otázky mohou být

také ve formě polootevřené otázky, u které si dotazovaný může vybrat jednu z předem daných odpovědí, nebo má možnost dopsat svou vlastní variantu odpovědi (Bedrnová et al., 2012).

Bedrnová et al. (2012) také uvádí zásady, které by se měly dodržovat při formulaci jednotlivých otázek:

- jednoduchost, jasnost, přesnost a srozumitelnost otázek,
- otázky nesmí předem navozovat odpověď,
- hodnocení musí být vždy na plné stupnici (zcela souhlasím až zcela nesouhlasím),
- otázky nesmí být příliš dlouhé,
- u každé otázky musí mít respondent pocit, že je pro výzkum důležitá,
- otázky musí být pro všechny respondenty přijatelné, což znamená, že se nesmí nevhodně dotýkat jiných lidí či respondentů, dotazovaný by neměl mít pocit, že je zkoušen.

### **3. Charakteristika vybrané organizace**

Následující část bakalářské práce se zaměřuje na historii a charakteristiku firmy Pizzerie X. Dále je věnována pozornost provozovněm a následně jsou popsány jednotlivé pracovní pozice.

#### **3.1. Historie firmy Pizzerie X**

Pizzerie X byla založena v roce 2000, kdy pan majitel začal podnikat jako fyzická osoba, jehož předmětem podnikání je specializovaný maloobchod, ubytovací služby a hostinská činnost. Majiteli pomáhala s rozvojem, řízením a chodem všech provozoven jedna provozní, která je tedy přímou nadřízenou pro všechny zaměstnance této firmy, a která ještě dnes zastává svou funkci.

Nejprve si majitel firmy otevřel malé bistro v Opavě na čerpací stanici. Zde se začaly péct jeho první pizzy. Po pár uběhlých měsících majitel zaměstnal své první řidiče, kteří začali vozit pizzy na objednávky svým zákazníkům až do domu. Bistro se stalo oblíbeným a následně se změnilo na velmi navštěvovanou restauraci. A díky tomu byl položen základní kámen pro vznik, dnes již známé a oblíbené firmy Pizzerie X.

Oblíbené bistro, ze kterého se stala vyhledávaná restaurace, nezůstalo jediným místem podnikání pana majitele. V roce 2003 se k ní přidala restaurace nacházející se na vesnici mezi Opavou a Kravařemi a v roce 2007 restaurace a penzion na hlavním dopravním tahu do Jeseníků.

V roce 2010 byla restaurace v Opavě přestěhována z čerpací stanice do blízkosti centra Opavy, kterou však majitel musel po roce provozování činnosti uzavřít. Téměř rok v Opavě nebyla restaurace, avšak z důvodu, že probíhala rozsáhlá rekonstrukce domu, ve kterém měla být otevřená nová provozovna. Během rekonstrukce fungovala v Opavě pouze pobočka s kuchyní, která se starala o rozvoz pizz a jídel na objednávky až do domu. Nakonec po rozsáhlé rekonstrukci v roce 2011 pan majitel znovu otevřel restauraci v Opavě, která funguje dodnes.

V roce 2013 byla přestěhována provozovna nacházející se mezi Opavou a Kravařemi přímo do města Kravaře, kdy jedním z důvodů byl větší počet zákazníků, ale především rozsáhlejší oblast pro rozvoz jídel a pizz. Tato restaurace bohužel byla v provozu pouze rok, a poté byla zavřena. Její zákazníci, převážně tedy rozvozy pizz a jídel, převzala další nově otevřená provozovna v blízkosti Hradce nad Moravicí, která byla otevřena v polovině roku 2014, ale její trvání nebylo dlouhé. V březnu roku 2016 byla uzavřena. V průběhu roku 2015 se Pizzerie X začala věnovat cateringu a výrobě chlebičků a baget. V současné době v okrese

Opava najdeme již pouze dvě restaurace, které jsou součástí firmy Pizzerie X, a to opavská restaurace a restaurace a penzion nacházející se na hlavním dopravním tahu z Opavy do Jeseníků.

Tyto restaurace nemají společného pouze majitele, ale v každé z nich hostům nabízejí nekuřácké prostředí, dětský koutek, širokou nabídku nápojů, pizz, minutkovou kuchyni, denní menu, víkendové akce, možnost nechat si pizzy a jídla dovést domů, letní venkovní terasy, karaoke, možnost pořádání různých společenských akcí, catering aj.

### **3.2. Provozovna Pizzerie X v okolí Opavy**

V roce 2005 pan majitel koupil budovu na vesnici ležící na hlavním dopravním tahu z Opavy do Jeseníků. Do roku 2007 zde probíhaly rozsáhlé rekonstrukce, aby v listopadu téhož roku mohla být otevřena provozovna Pizzerie X. Jedná se tedy o nekuřáckou restauraci s kapacitou téměř 100 míst. Součástí je velké parkoviště, letní zastřešená terasa a dětský koutek. V roce 2008 byla dokončena další rekonstrukce budovy a byl otevřen penzion, který je nad restaurací a nabízí ubytování a stravování. Má kapacitu 17 lůžek, které jsou rozděleny do pěti pokojů a jednoho apartmánu.

V roce 2009 se pro zákazníky vytvořila možnost pořádání rodinných či firemních společenských oslav a večírků, a k těmto účelům byl vytvořen prostor pod restaurací v přízemí, kde se nachází společenský salónek s kapacitou 40 míst, jehož součástí je také taneční parket a letní zahrádka.

Restaurace se nachází u cesty na hlavním dopravním tahu z Opavy do Jeseníků, a tudíž se stala oblíbeným místem při cestě na hory. V letních měsících se zde naopak zastavují cyklisté a rodiny, kteří vyrážejí či přijíždějí z různých výletů, jelikož nedaleko se nachází břidlicové jezero a vodní přehrada Slezská Harta.

V této provozovně by mělo pracovat mimo letní sezónu celkem 10 pracovníků ve dvou směnách, a to na pozicích – kuchař, pomocný kuchař, servírka, pomocná síla v kuchyni a řidič. Otevírací doba je každý den od 11 hodin do 22 hodin, s výjimkou pátků a sobot, kdy je otevřeno do 23 hodin. O víkendech vypomáhají v kuchyni a starají se o výrobu pizz brigádníci na pozici pomocného kuchaře, ale během týdne má kuchař k dispozici pouze pomocnou sílu, která většinou okolo 15 hodin odchází domů. Mimo letní sezónu a víkendů je na každé směně jedna servírka a jeden řidič. V období letních měsíců musí každá směna mít jak dvě servírky, tak i pomocného kuchaře a někdy také dva řidiče.

### **3.3. Provozovna Pizzerie X v Opavě**

Tato pizzerie sídlí v Opavě v blízkosti centra a otevřena byla roku 2011. Provozovna se nachází na klidném místě vedle městského parku a z jedné strany je obklopena řekou, což prostředí jen zpříjemňuje. Slavnostní otevření se konalo 11. listopadu 2011 a zúčastnilo se ho 78 hostů, což je plná kapacita restaurace. V letních měsících je také otevřena zahrádka, která obsahuje až 60 míst k sezení. Restaurace se opět zaměřuje na výrobu a rozvoz pizz, minutkových pokrmů a denního menu. Objednávky na dovoz domů jsou přijímány telefonicky, e-mailem nebo osobní domluvou s obsluhou. Pro hosty jsou připravovány pravidelné gastronomické akce a různé dětské dny a soutěže, což bývá vždy velmi oblíbené a hojně navštěvované. Součástí restaurace je také dětský koutek, kde se mohou děti dívat na různé pohádky, hrát si a kreslit. Zákazníci mají také možnost zde pořádat různé společenské akce.

V této restauraci by mělo pracovat mimo letní sezónu celkem 14 pracovníků, a to na pozicích - řidič, pomocný kuchař, kuchař, servírka a pomocná síla v kuchyni. Opět jsou zde dvě směny a otevírací doba je každý den od 11 hodin do 22 hodin, s výjimkou pátků a sobot, kdy je otevírací doba prodloužena do 23 hodin. V každé směně musí být minimálně dva řidiči, kuchař, pomocný kuchař, pomocná síla v kuchyni a dvě servírky. V období letních měsíců, kdy zákazníků přibývá, je podle potřeby rozšířen počet řidičů a servírek, kdy po domluvě chodí vypomáhat brigádníci.

Opavská provozovna Pizzerie X od dubna roku 2016 převzala zákazníky na rozvoz pizz a jídel po zavřené restauraci v okolí Hradce nad Moravicí. Což způsobilo, že nyní má každý den okolo 100 rozvozů, a tudíž je v současných měsících potřeba i více řidičů.

Cílem Pizzerie X je obstát v široké konkurenci a hlavně mít, co nejvíce spokojených zákazníků. Mezi silné stránky této provozovny patří rozhodně její umístění. Nachází se v blízkosti centra města Opava, sídliště a také v pěkném prostředí řeky a městského parku. Další výhodou oproti konkurenci je nekuřácké prostředí, velká zastřešená letní zahrádka, kterou ostatní restaurace v centru města většinou nemají, alespoň ne tak velkou a samozřejmě dětské hřiště.

Obě restaurace nabízí široký výběr pizz, až padesát druhů, ale také minutkovou kuchyň. V nabídce je řada kvalitních alkoholických i nealkoholických nápojů a jejich hlavními dodavateli jsou Coca Cola, Kofola, Pilsner Urquell a dodavatelem vína je společnost Víno Hruška s.r.o. se sídlem v Blatničce. Díky společnosti Víno Hruška s.r.o. je firma Pizzerie X odlišná od ostatních restaurací, protože jako jediná nabízí víno této společnosti. Mezi další výhody obou restaurací patří rozvoz jídel a pizz na objednání až do domu,



parkoviště a velké reklamní propagace. Mezi slabší stránky, které by chtěla firma do budoucna zlepšit, je zvětšení prostorů pro větší společenské akce. Dále by se firma chtěla zaměřit na zaškolení personálu a více rozvinout catering.

### **3.4. Popis jednotlivých pracovních pozic**

V současné době pan majitel zaměstnává 20 lidí. Z toho svou práci vykonává na základě pracovního poměru 10 zaměstnanců a zbylých 10 pracovníků jsou brigádníci, kteří mají sepsanou dohodu o provedení práce. Jak již bylo řečeno, ve firmě jsou zaměstnání pracovníci na pozicích kuchaře, servírek či číšníků, pomocných kuchařů, pomocných sil v kuchyni a řidičů.

V současné době jsou ve firmě zaměstnání čtyři kuchaři, kdy každý má svou směnu v určené provozovně. I přestože otevírací doba provozoven je v 11 hodin, kuchař musí být na provozovně minimálně o hodinu dříve, kvůli přípravě jídel. Jeho úkolem je připravit denní menu, které je v pracovních dnech nabízeno od 11 hodin do 14 hodin, dále připravovat ostatní pokrmy a pizzy a samozřejmě připravovat suroviny na pizzy. Ve večerních hodinách, tedy před koncem otevírací doby, se musí kuchař postarat o úklid a připravit kuchyň pro druhou směnu. Důležitým úkolem kuchařů je také sepsání denního menu na celý týden dopředu a udělat zůstatky zásob, které předá vedení a popřípadě oznámí, co je nutno objednat.

V restauraci ležící na dopravním tahu do Jeseníků o víkendech a každý den v období letních prázdnin pomáhá s chodem kuchyně pomocný kuchař, který se stará o výrobu pizz a celkovou přípravu zásob, která je potřeba pro pizzy. Mezi jeho další úkoly patří celkový úklid kuchyně a skladovacích prostor. V případě, že jsou servírky zaneprázdněné, zvedá telefony a vyřizuje objednávky zákazníků. A v odpoledních a večerních hodinách, také umývá a sklízí nádobí, protože pomocná síla odchází v odpoledních hodinách. V restauraci v Opavě je potřeba, aby byl pomocný kuchař, přítomen každý den, ať už v létě či zimě. Jelikož je zde více zákazníků a mnohem více rozvozů pizz a jídel. Pomocný kuchař by měl být přítomen v práci minimálně patnáct minut před otevírací dobou. Nevýhodou provozovny na hlavním tahu do Jeseníků je, že je vzdálená od Opavy přibližně patnáct kilometrů, a celý personál zde dojíždí každé ráno společně jedním firemním autem. A kvůli tomu, že kuchař musí být přítomen na provozovně a pracovat od 10 hodin, je zde každý zaměstnanec dříve, než ve skutečnosti má být. V současné době jsou pomocní kuchaři čtyři, tedy každý na jednu směnu v každé provozovně.

Pozici pomocné síly zaujímají nyní pouze dvě pracovnice na základě zkráceného pracovního úvazku. Takže na každé provozovně chybí jedné směně pomocná síla,

a proto servírky či řidiči vypomáhají a vykonávají navíc jejich práci. Úkolem pomocné síly je pomáhat s přípravou v kuchyni a běžným úklidem, ale také ranní úklid celé provozovny. V restauraci umístěné na vesnici pomocná síla i uklízí penzion.

V současné době je také nedostatek servírek, které by pracovaly na základě pracovního poměru. Ve firmě tuto pozici zaujímá osm pracovníc, ale dvě z nich jsou pouze brigádnice a tudíž chodí vypomáhat jen tehdy, když nemají školu. Servírky zajišťují obsluhu zákazníků, komunikují s nimi, vyřizují objednávky, na konci každé směny dělají vyúčtování a na společenských akcích zakládají tabule a spoustu jiných činností, které zajišťují pohodlí a spokojenost zákazníků.

Řidiči mají na starost rozvoz jídel a pizz až do domu. Jedná se většinou o brigádníky, kteří si chtějí přivydělat při své stávající práci. V restauraci na hlavním dopravním tahu do Jeseníků jsou pouze dva řidiči, každý je na jiné směně a mají k dispozici jedno firemní auto. Naopak v Opavě je řidičů mnohem více, hlavně z důvodu, že se zde rozšířila lokalita pro rozvozy jídel a pizz, převzetím zákazníků ze zrušené restaurace v okolí Hradce nad Moravicí. Na obou směnách jsou tedy dva až tři řidiči a mají k dispozici firemní auta. Řidiči se tedy starají o to, aby zákazníci dostali své objednávky na rozvoz včas, zprostředkovávají platbu a každý večer si provedou vyúčtování peněz. Často také vypomáhají v kuchyni.

Vedení firmy tvoří pan majitel a provozní restaurace, která zajišťuje chod obou provozoven, stará se o webové stránky, komunikuje s dodavateli, odměňuje zaměstnance, v podstatě je přímým nadřízeným všech pracovníků Pizzerie X.

## **4. Analýza motivace a spokojenosti zaměstnanců v organizaci**

V následující kapitole je rozebrán současný stav motivace a stimulace v souvislosti s jednotlivými stimuly v práci dle teoretické části. Dále je kapitola zaměřena na realizaci průzkumu a vyhodnocení dotazníků pomocí programu Microsoft Excel 2010. Pro lepší přehlednost výsledků je každá otázka graficky zobrazena a popsána.

### **4.1. Stimuly v organizaci Pizzerie X**

V současné době pan majitel zaměstnává 20 pracovníků, ale je to velmi málo, protože pro plynulý a bezproblémový chod organizace je potřeba minimálně 24 pracovníků a v období letních prázdnin ještě mnohem více. Nedostatečné množství zaměstnanců má za následek skutečnost, že zaměstnanci pracují navíc a mnohdy mají z celého týdne pouze jeden den volný, což může ovlivňovat jejich spokojenost v práci. Pizzerie X má nyní inzerát na internetových stránkách a sociální síti facebook. Hledá pracovníky na veškeré pracovní pozice, protože se blíží období letních prázdnin, a tudíž je potřeba více zaměstnanců. Dalším důvodem podání inzerátu je odchod dvou kuchařů z organizace a nedostatek pomocných sil, servírek či řidičů.

Několik zájemců se již přihlásilo a ve smluvený čas se dostavili na provozovnu, kde se jich ujal vždy jeden ze zaměstnanců. Provozní firmy s uchazeči nedělá pohovory a ve většině případů se jich neujme a neobjasní jim, co od nich požaduje, a co jim naopak nabízí. Všechny tyto informace a požadavky jim sdělují zaměstnanci. Uchazeči se tedy na provozovnu dostaví s domněnkou, že se bude konat pohovor a poznají vedení firmy. To se jim ovšem nedostane, dokonce naopak ihned nastupují do práce na zkoušku. Noví uchazeči si nejčastěji odpracují šest zkušebních hodin, které nemají proplacené. Jakmile uchazeči odejdou, paní provozní firmy se ostatních zaměstnanců vyptává, jaký daný uchazeč byl, a zda má požadované zkušenosti. I přestože daného uchazeče ostatní zaměstnanci hodnotí negativně, paní provozní ho stejně zaměstná s tím, že se to časem vše naučí. Díky takovému přístupu vedení firmy k novým uchazečům či zaměstnancům, mnohokrát došlo ke skutečnosti, že uchazeč po své zkušební šestihodinové době, již nepřišel. Jestliže je daný uchazeč spokojen, má zájem pracovat v této firmě a byl schválen paní provozní, nastupuje ihned do práce. Podepíše pracovní smlouvu či dohodu o provedení práce a ihned nastupuje na svou pracovní pozici. Ostatní zaměstnanci se snaží nového pracovníka seznámit s jeho náplní práce, pracovními podmínkami, s chodem organizace a snaží se ho začlenit do kolektivu. Těchto aktivit se bohužel vedení firmy neúčastní.

Mezi pracovní podmínky bývá řazeno pracovní prostředí a fyzikální podmínky práce. Pracovní prostředí je na dobré úrovni, jelikož v současné době se nakupují nové pracovní pomůcky, jak pro kuchaře, tak i servírky. Proběhla úprava pracovních prostor jako např. vymalování kuchyní a uspořádalo se pracoviště způsobem, který poskytuje zaměstnancům více prostoru k vykonávání své práce. Co se týče fyzických podmínek práce, jako je teplota, ovzduší a hluk, jsou na dobré úrovni. Výjimkou je teplota ovzduší na pracovištích v letních měsících, především v kuchyních, která se pohybuje v rozmezí 35 – 40 °C, což může být pro pracovníky nepříjemné. Na dobré úrovni je také bezpečnost práce a veškeré zařízení je v souladu s těmito podmínkami. K pracovním podmínkám se také řadí organizace práce, na kterou si pracovníci často stěžují, protože kvůli špatné organizaci práce dochází k mnoha problémům v souvislosti s běžným chodem firmy, např. problémy s dodavateli, nedostatek pracovníků a špatné organizování jednotlivých směn. Také náhrady za nemocné či ostatní zaměstnance se shání většinou až na poslední chvíli, což znamená den předem. Velmi často se stává, že dodavatel nedodal veškeré objednané zboží, anebo dané zboží nebylo vůbec objednáno.

Systém informování je rovněž problematický. Velmi často se vyskytují problémy, které jsou způsobeny právě špatným informováním a nedostatečnou komunikací, jak mezi provozní firmou, tak i pracovníky. Servírky si mezi sebou nepředávají informace, anebo jsou předány, ale s velkým zpožděním a provozní firma většinu své práce přenechává ostatním zaměstnancům. Každý pracovník, jak zaměstnanec, tak brigádník, si za sebe musí hledat náhradu, v případě že nemůže jít daný den do práce, a to může být pro některé začínající pracovníky problém, protože ostatní zaměstnanci neznají a nemají na ně kontakt. Mezi pravidla organizace, které musí být dodržovány, patří zákaz kouření, za což hrozí pokuta ve výši 500 Kč, nově teď nesmí zaměstnanci pít svou vlastní kávu, ale musí si zakoupit kávu z firemního kávovaru, dále by pracovníci neměli během pracovní doby vysedávat, ale naopak uklízet.

Otevírací doba obou provozoven je od 11 hodin do 22 hodin, výjimkou jsou pátky a soboty, kdy je otevírací doba prodloužena do 23 hodin. V obou pizzeriích zaměstnanci pracují na dvě směny a střídá se krátký a dlouhý týden. Krátký týden znamená, že se pracuje pouze ve středu a ve čtvrtek a naopak během dlouhého týdne se pracuje v pondělí a úterý, poté následují dva dny volna a v pátek, sobotu a neděli se opět pracuje. Tudíž v krátkém týdnu si pracovníci odpracují pouze 22 hodin, ale naopak v dlouhém týdnu 57 hodin. Ovšem jak již bylo uvedeno, kvůli nedostatečnému počtu pracovníků, pracují zaměstnanci mnohdy navíc a volna mají mnohem méně. Každý kuchař je povinen začít pracovat minimálně hodinu

před otevírací dobou. Servírky musí začít pracovat minimálně půl hodiny před otevírací dobou a pomocní kuchaři či řidiči začínají přesně v 11 hodin. Pomocné síly začínají pracovat v 8 hodin ráno. Oproti pizzerii v Opavě má druhá provozovna nevýhodu v tom, že všichni zaměstnanci se dopravují do práce společným firemním autem, a protože kuchař je povinen pracovat od 10 hodin, jsou servírky, řidiči či pomocní kuchaři v práci dříve, než by měli být. Zaměstnanci rovněž nemají přesně stanovené přestávky během pracovní doby. Většina pracovníků se snaží stravovat co nejrychleji a v době, kdy je nejméně zákazníků. To znamená, že mají pouze jednu velmi krátkou přestávku za celý den. A jak již bylo uvedeno, během pracovní doby mají všichni zaměstnanci nárok na jedno teplé jídlo, které jsou povinni si zaplatit. Jedná se o částku 50 Kč za každý den. Zázemí pracovníků, jako např. šatna a sprcha, je v obou provozovnách nedostačující.

Spolupracovníci mají mezi sebou dobré vztahy a na pracovištích panuje příjemná a přátelská atmosféra. Zaměstnanci si snaží pomáhat a společně řešit problémy. A nadřízený by měl jednat a komunikovat se všemi zaměstnanci stejně a spravedlivě, což ve skutečnosti v této organizaci není vždy pravda. Vedení firmy se snaží sestavovat směny podle toho, jaké mají mezi sebou spolupracovníci vztahy. Snaží se, aby byla v kolektivu dobrá, přátelská a klidná atmosféra, ale zároveň sestavuje směny podle toho, aby na každé byl stejný podíl zkušených a zaučujících se pracovníků. Nemělo by dojít k tomu, že na jedné směně budou dvě začínající a méně zkušené servírky.

Systém odměňování je vcelku stabilní. Všichni zaměstnanci či brigádníci jsou odměňováni podle počtu odpracovaných hodin. Hodinová mzda se u kuchařů pohybuje v rozmezí 80 – 100 Kč a u servírek či číšníků, pomocných kuchařů, řidičů a pomocných sil je hodinová mzda v rozmezí 55 – 70 Kč. Výplata je stanovena k patnáctému dni každého měsíce, ale obvykle jsou zaměstnanci vyplácejí s pěti až sedmi denním zpožděním. Zaměstnanci mají možnost si vzít zálohu, ovšem po domluvě s vedením firmy. V současné době firma neposkytuje žádné zaměstnanecké výhody či benefity. Zaměstnanci si rovněž stěžují, že nedostávají příplatky za práci během svátků či jiné prémie za dobře vykonanou práci.

#### **4.2. Realizace výzkumu**

Cílem výzkumu je zjistit jaká je úroveň motivace a spokojenosti zaměstnanců v organizaci Pizzerie X, a zároveň zjistit, proč je v této firmě vysoká fluktuace. Výzkum byl prováděn na základě dotazníku a pro zajímavost byly vypracovány dotazníky dva, kdy jeden je určený pro současné zaměstnance a brigádníky (SZ) a druhý pro bývalé zaměstnance (BZ).

Oba dotazníky jsou uvedeny v přílohách, kdy příloha č. 1 je dotazník pro současné zaměstnance a příloha č. 2 je dotazník pro bývalé zaměstnance. Oba dotazníky obsahují stejné otázky a liší se v tom, že pro bývalé pracovníky je dotazník vypracován v minulém čase. Pouze 2 otázky jsou položeny odlišně, vzhledem k tomu, že bývalí zaměstnanci v této organizaci již nepracují.

Dotazník je tvořen z 28 otázek, kdy prvních 22 otázek je zaměřeno na spokojenost zaměstnanců s pracovním režimem, pracovními podmínkami, finančním ohodnocením, uznáním práce a přímým nadřízeným. Jednotlivé otázky mají formu tvrzení a jsou hodnoceny na základě předem stanovených odpovědí, ze kterých respondenti museli vybrat jednu možnost:

- rozhodně souhlasím,
- spíše souhlasím,
- spíše nesouhlasím,
- rozhodně nesouhlasím.

Odpověď typu „ani souhlas ani nesouhlas“, nebyla do dotazníku zahrnuta, aby se zabránilo neutralitě odpovědí.

Následující otevřená otázka č. 23 se orientuje na zaměstnanecké výhody. Jelikož je známo, že ve firmě nejsou žádné zaměstnanecké otázky, byla otázka, která se ptá, jaké benefity by zaměstnanci uvítali, ponechána otevřená. Bývalým zaměstnancům byla naopak položena otázka, jaké zaměstnanecké výhody dostávali, aby se zjistilo, zda v minulosti byly nějaké benefity poskytovány. Otázka č. 24 byla pro oba typy respondentů stejná a zjišťuje, co nejvíce motivuje jednotlivé pracovníky, a to přidělením bodů podle důležitosti, kdy 1 znamená nejvíce důležitý a naopak 8 nejméně důležitý. Každé číslo mohlo být použito pouze jednou. Otázka č. 25 zjišťuje, zda by zaměstnanci doporučili svým známým pracovat v této restauraci a opět je stejná pro všechny respondenty. Otázka č. 26 má za úkol zjistit, jestli stávající zaměstnanci přemýšlí o změně zaměstnání, a jestliže ano, pak uvést důvod. Naopak pro bývalé zaměstnance je cílem otázky zjistit, jaký byl důvod jejich odchodu z organizace. Ovšem ne všichni pracovníci uvedli u otevřených otázek svou odpověď. Poslední otázky slouží k identifikaci respondentů. Pro zachování anonymity bylo zjišťováno pouze pohlaví zaměstnanců a délka jejich pracovního poměru. Věk respondentů a jejich pracovní pozice nebyly zahrnuty do identifikačních otázek, protože vedení firmy by ihned poznalo, kdo daný dotazník vyplňoval.

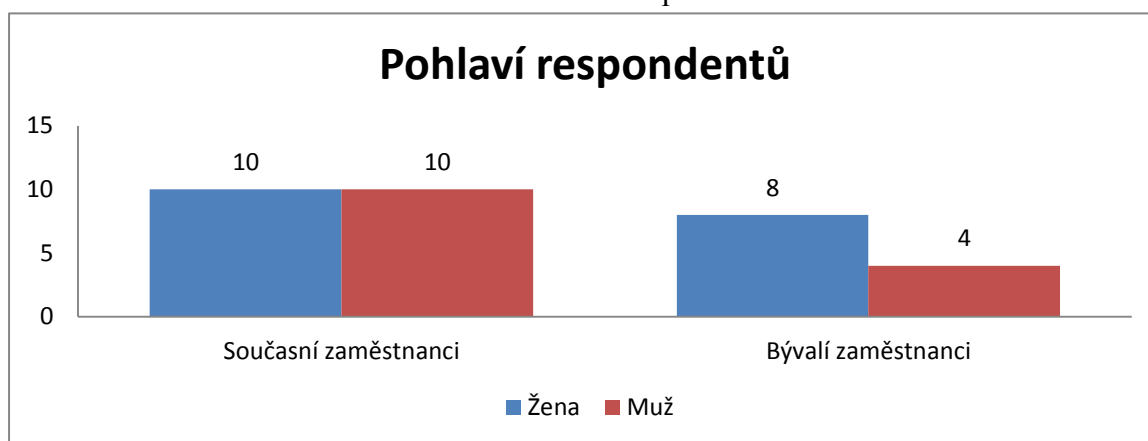
Sběr dat trval od 1. 4. 2016 do 10. 4. 2016 a celkově bylo rozdáno 32 dotazníků. Dvanáct respondentů tvoří bývalí zaměstnanci, se kterými jsem se osobně setkala a předala jim dotazník, nebo jim byl dotazník poslán na sociální síti facebook. Zbýlých dvacet respondentů tvoří současní pracovníci Pizzerie X, kterým byly dotazníky ponechány na pracovišti, a všichni zaměstnanci dotazník v průběhu týdne vyplnili.

Následně byly jednotlivé otázky graficky vyhodnoceny na základě vytvořených tabulek v programu Microsoft Excel 2010. Tabulky k jednotlivým otázkám jsou uvedeny v příloze č. 3.

### 4.3. Vyhodnocení dotazníků

V první řadě identifikujeme současné i bývalé zaměstnance, i přestože jsou otázky s těmito údaji uváděny až na konci. Umožní se tím lepší přehlednost a identifikace respondentů. Mezi současnými zaměstnanci je stejný poměr mužů a žen, což znamená, že mužů je deset a žen také deset. Mezi bývalými zaměstnanci převažují ženy, kterých je osm a muži pouze čtyři.

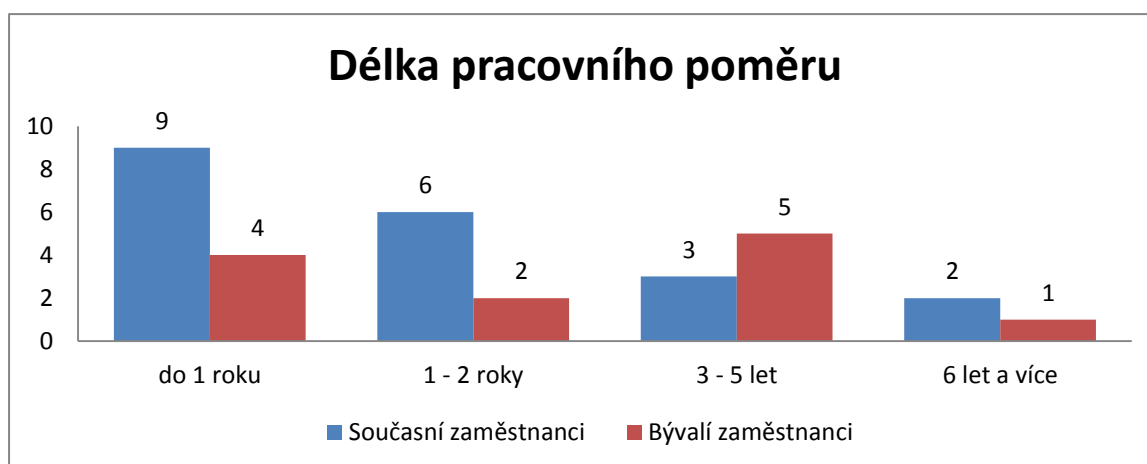
Graf 4.1. Pohlaví respondentů



Zdroj: vlastní zpracování

Další údaj, který lépe identifikuje respondenty, se zabývá délkou jejich pracovního poměru. Největší skupinu ze současných zaměstnanců tvoří 9 lidí, kteří pracují ve firmě necelý rok. Dalších šest zaměstnanců zde pracuje 1 až 2 roky. Pouze pět zaměstnanců je možné považovat za stálé, protože tři SZ zde pracují 3 až 5 let a dva pracovníci zde setrvávají již 6 let a více. Naopak polovina z dotazovaných bývalých zaměstnanců působila ve firmě dlouhodobě, protože zde pracovala více, než 3 roky. Další čtyři zaměstnanci ve firmě pracovali necelý rok a dva pracovníci zde působili 1 až 2 roky.

Graf 4.2. Délka pracovního poměru

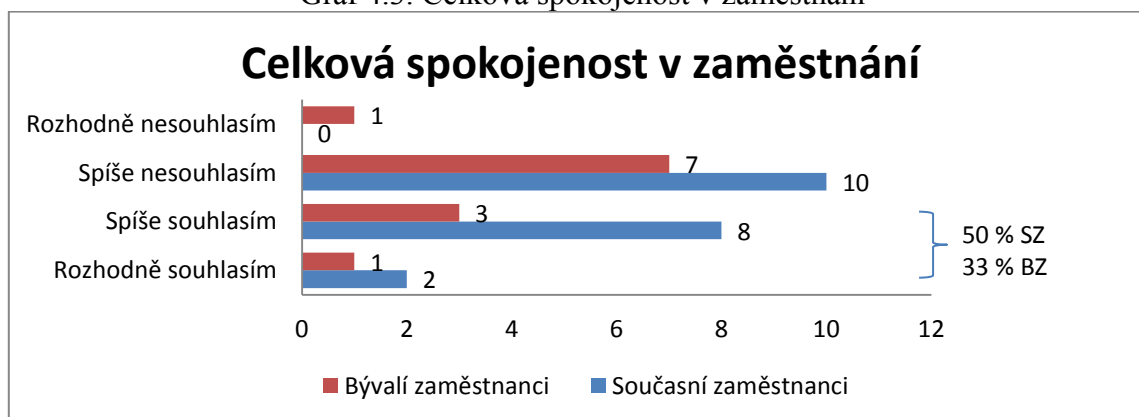


Zdroj: vlastní zpracování

Následující otázky jsou zaměřeny na spokojenost zaměstnanců se samotnou prací, vedením organizace, pracovními podmínkami a prostředím, odměňování apod. Jedná se o tvrzení, u kterých zaměstnanci vybrali jednu z nabízených odpovědí. Na výběr bylo ze čtyř možných odpovědí: rozhodně souhlasím, spíše souhlasím, spíše nesouhlasím a rozhodně nesouhlasím. Možnost nesouhlasu ani souhlasu neboli odpověď typu „nevím“ nebyla do nabízených variant odpovědí přidána, aby se předešlo neutralitě odpovědí. Otázky jsou pro všechny respondenty stejné, liší se pouze v tom, že pro bývalé zaměstnance jsou tvrzení zformulována v minulém čase. V každém grafu jsou porovnány odpovědi současných pracovníků s odpověďmi bývalých zaměstnanců.

#### Otázka č. 1. Ve svém zaměstnání jsem celkově spokojený/á.

Graf 4.3. Celková spokojenost v zaměstnání



Zdroj: vlastní zpracování

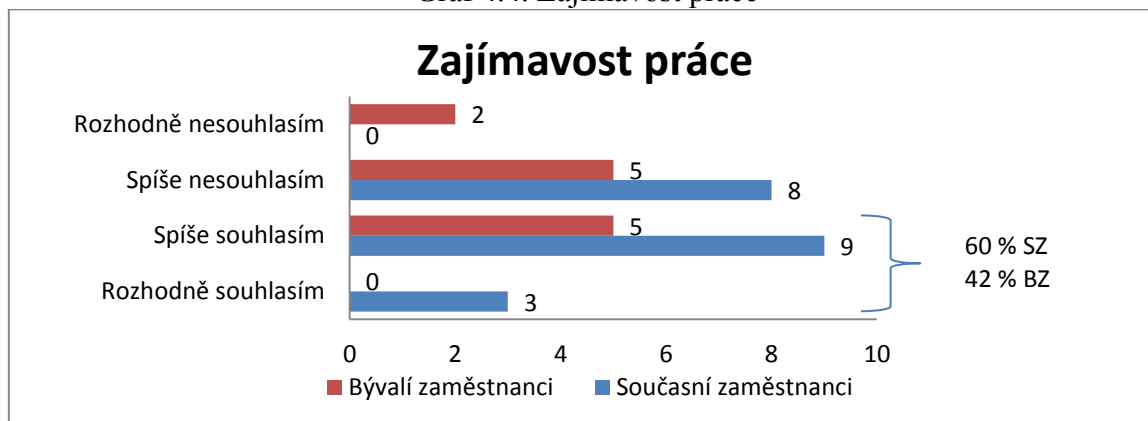
Z uvedeného grafu lze vyčíst, že pouze polovina současných zaměstnanců je ve svém zaměstnání celkově spokojená, z nichž dva jsou rozhodně spokojeni a osm spíše spokojených.



A druhá polovina, tedy deset pracovníků, je ve své práci spíše nespokojena. Rozhodně nespokojený není ze SZ nikdo. Naopak bývalých zaměstnanců, kteří byli v organizaci během vykonávání své práce spokojeni, je pouze 33 %. Z uvedených procent spokojených BZ, byl rozhodně spokojený jeden pracovník a tři byli spíše spokojeni. Většina BZ, tedy 7 pracovníků, byla ve svém zaměstnání spíše nespokojena a jeden pracovník byl rozhodně nespokojený.

### **Otázka č. 2. Má práce mi připadá zajímavá.**

Graf 4.4. Zajímavost práce



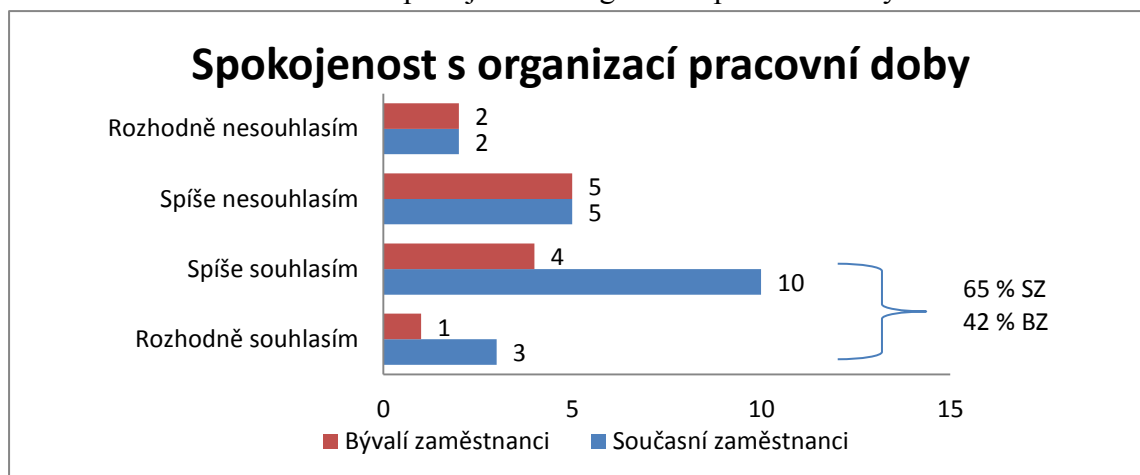
Zdroj: vlastní zpracování

Práce připadá zajímavá 60 % současných pracovníků, z čehož tři zaměstnanci uvedli, že rozhodně souhlasí se zajímavostí své práce. Dalších devět s daným tvrzením spíše souhlasí a naopak osm spíše nesouhlasí. Nikdo ze současných zaměstnanců neuvedl, že s tvrzením rozhodně nesouhlasí. Pouze 42 % bývalých zaměstnanců si myslí, že jejich práce byla zajímavá. Odpověď „rozhodně souhlasím“, neuvedl nikdo z bývalých zaměstnanců a pouze pět lidí uvedlo, že spíše souhlasí. Dalších pět bývalých pracovníků spíše nesouhlasí se zajímavostí jejich bývalé práce a dva rozhodně nesouhlasí.

### **Otázka č. 3. Jsem spokojený/á s organizací pracovní doby (příchody, odchody aj.).**

Jak již bylo dříve vysvětleno, pro zaměstnance pracující v provozovně na hlavním dopravním tahu z Opavy do Jeseníků je velkou nevýhodou, že se do práce dopravují jedním firemním autem, a tudíž jsou někteří zaměstnanci v práci mnohem dříve, než ve skutečnosti mají být, což může mít vliv na spokojenost pracovníků, ale bohužel jiný způsob dopravy do zaměstnání není a v případě dojíždění vlastním způsobem, nejsou zaměstnancům poskytovány žádné příplatky nebo nejsou hrazeny náklady na dopravování do práce.

Graf 4.5. Spokojenost s organizací pracovní doby

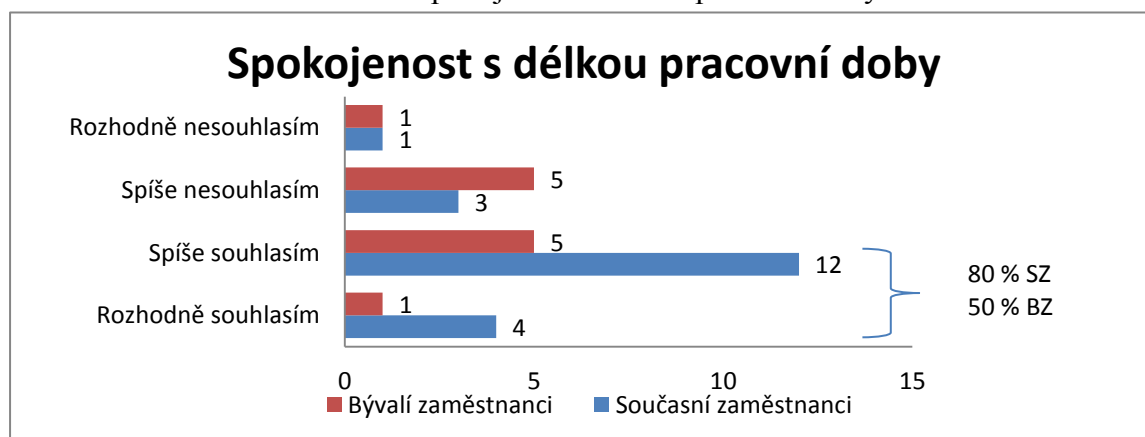


Zdroj: vlastní zpracování

Tři současní zaměstnanci vyjádřili, že jsou rozhodně spokojeni s organizací pracovní doby a dalších deset SZ spíše souhlasilo. Dále pět SZ uvedlo, že jsou spíše nespokojeni s tím, jak je zorganizovaná pracovní a rozhodně nespokojeni jsou dva současní pracovníci. Pět bývalých zaměstnanců (42 %) bylo s organizací pracovní doby spokojeno, kdy jeden byl rozhodně spokojen a čtyři spíše spokojeni. Pět BZ bylo spíše nespokojeno a rozhodně nespokojeni byli opět dva bývalí pracovníci.

#### Otázka č. 4. Jsem spokojený/á s délkou pracovní doby.

Graf 4.6. Spokojenost s délkou pracovní doby



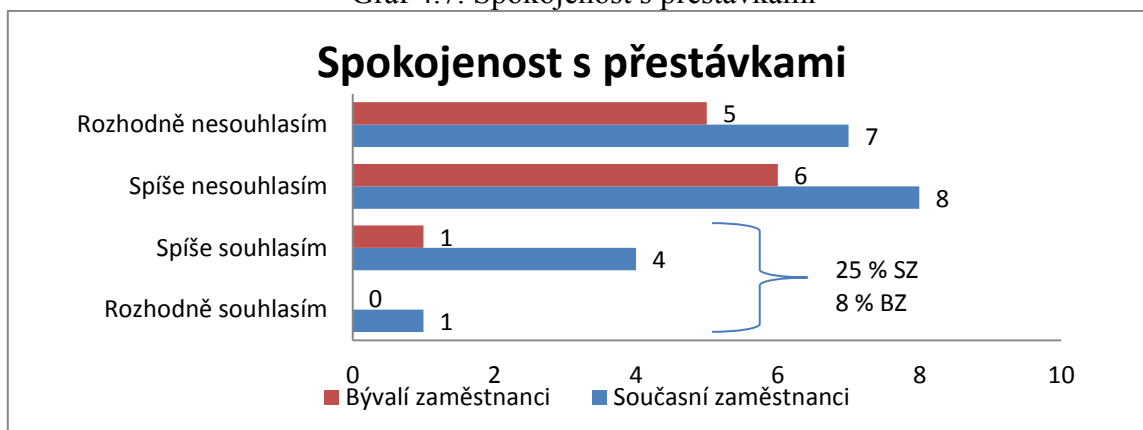
Zdroj: vlastní zpracování

Většina současných zaměstnanců (80 %) je spokojena s délkou pracovní doby, protože čtyři respondenti uvedli, že rozhodně souhlasí a dvanáct respondentů uvedlo, že spíše souhlasí s daným tvrzením. Spíše nespokojeni jsou tři současní pracovníci a jeden je dokonce rozhodně nespokojený. Polovina bývalých zaměstnanců (50%) byla spokojená. Jeden z BZ rozhodně souhlasí s tím, že byl spokojen s délkou pracovní doby a dalších pět respondentů

spíše souhlasí. Spíše nespokojených bylo pět bývalých zaměstnanců a rozhodně nespokojený byl jeden. Většina restaurací má dvanáctihodinovou pracovní dobu, takže např. servírky a kuchaři, kteří již v dané oboru pracují déle, jsou na takovou délku pracovní doby zvyklí.

#### Otázka č. 5. Jsem spokojený/á s přestávkami během pracovní doby.

Graf 4.7. Spokojenost s přestávkami



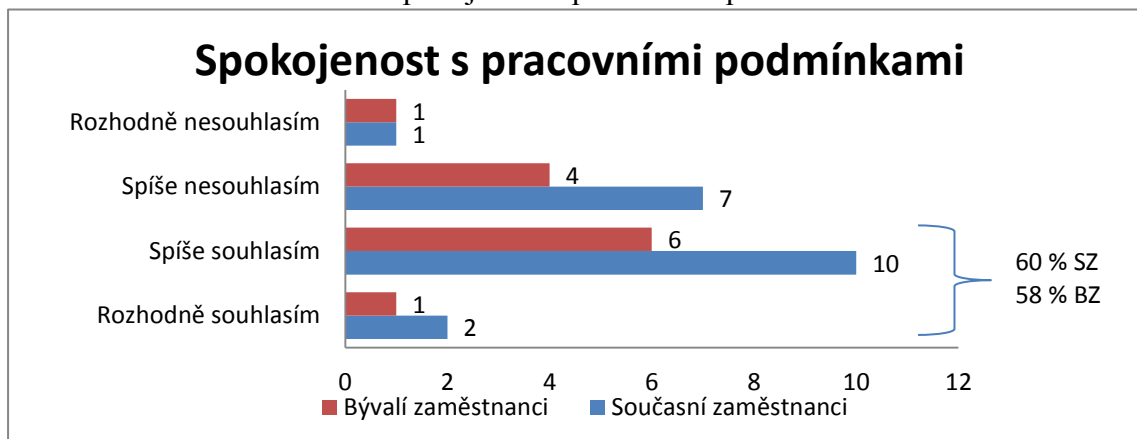
Zdroj: vlastní zpracování

Během pracovní doby organizace v podstatě nemá stanovené přestávky, a proto se zaměstnanci stravují v době, kdy je nejméně zákazníků, a co nejrychleji. A tudíž je s přestávkami spokojeno velmi málo pracovníků. Pouze 25 % současných zaměstnanců, resp. 5 pracovníků, je spokojeno, z nichž jeden rozhodně spokojen a čtyři spíše spokojeni, takže by nějaké zlepšení v organizaci přestávek uvítali. Naopak spíše nespokojených je osm současných zaměstnanců a dalších sedm pracovníků je rozhodně nespokojených. Z bývalých zaměstnanců byl spíše spokojený pouze jeden pracovník a rozhodně spokojený nebyl nikdo. Zbýlých jedenáct bývalých zaměstnanců bylo s přestávkami ve svém bývalém zaměstnání nespokojeno, protože šest jich uvedlo, že byli spíše nespokojeni a dalších pět bylo dokonce rozhodně nespokojených. Nedostatek přestávek může velmi ovlivňovat spokojenost pracovníků a zároveň to může mít velký vliv na jejich výkon.

#### Otázka č. 6. Jsem spokojený/á s pracovními podmínkami (čistota, osvětlení, hluk, prostředí apod.).

V nedávné době probíhaly úpravy pracovního prostředí na obou provozovnách. Kuchyně byly vymalovány a uspořádány způsobem, který pracovníkům umožňuje větší a pohodlnější prostor pro vykonávání jejich práce. Osvětlení a hluk je na dobré úrovni. Pouze teplota ovzduší v kuchyních může být v letních měsících vysoká, což také může mít velký vliv na spokojenost a výkonnost pracovníků.

Graf 4.8. Spokojenost s pracovními podmínkami

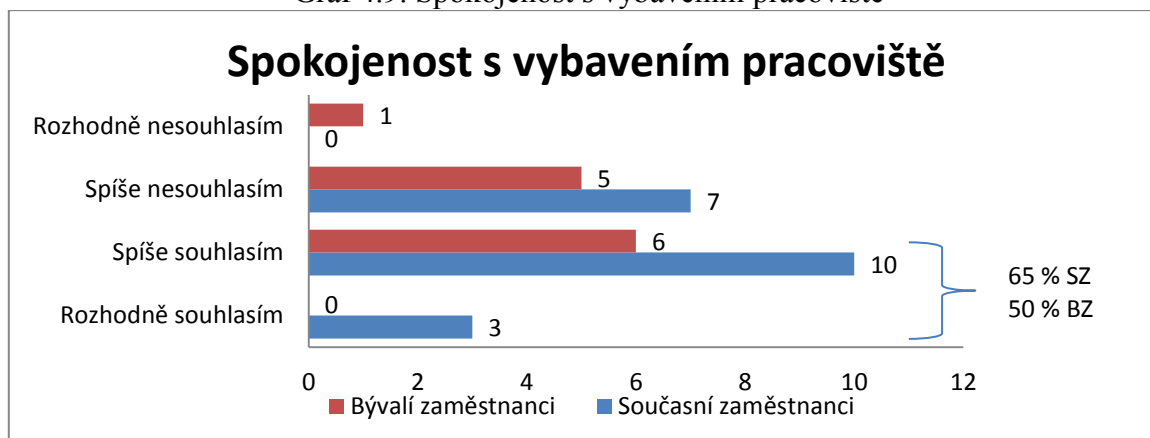


Zdroj: vlastní zpracování

Větší polovina současných zaměstnanců (60 %) uvedla, že je spokojena s pracovními podmínkami ve své práci, protože dva s tvrzením rozhodně souhlasí a deset spíše souhlasí. Dalších sedm současných pracovníků je spíše nespokojeno s pracovními podmínkami a rozhodně nespokojený je jeden SZ. Ve svém bývalém zaměstnání byl pouze jeden respondent rozhodně spokojený a spíše spokojených bylo šest, což dohromady tvoří 58 % bývalých zaměstnanců, kteří byli s pracovními podmínkami spokojeni. Spíše nespokojeni byli čtyři bývalí pracovníci a rozhodně nespokojený byl jeden BZ.

#### Otázka č. 7. Jsem spokojený/á s vybavením pracoviště.

Graf 4.9. Spokojenost s vybavením pracoviště



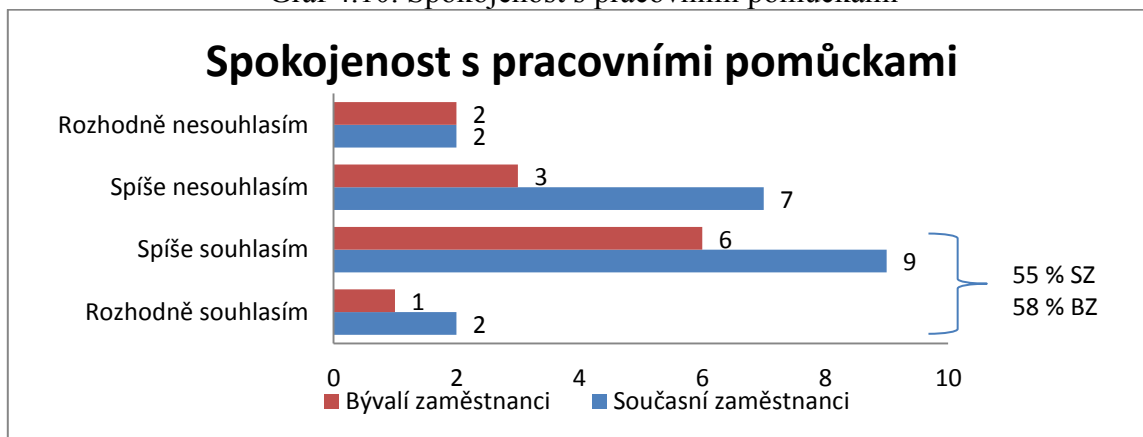
Zdroj: vlastní zpracování

Třináct současných zaměstnanců je spokojených, z čehož tři uvedli, že rozhodně souhlasí s tvrzením a deset SZ uvedlo, že spíše souhlasí. Spíše nespokojených je sedm SZ a žádný ze SZ není rozhodně nespokojený. Možnost „rozhodně souhlasím“, nezvolil ani jeden

z bývalých zaměstnanců, ale šest jich uvedlo, že byli spíše spokojeni s vybavením pracoviště. Spíše nespokojeno bylo pět bývalých zaměstnanců a rozhodně nespokojený byl jeden.

#### Otázka č. 8. Jsem spokojený/á s pracovními pomůckami.

Graf 4.10. Spokojenost s pracovními pomůckami

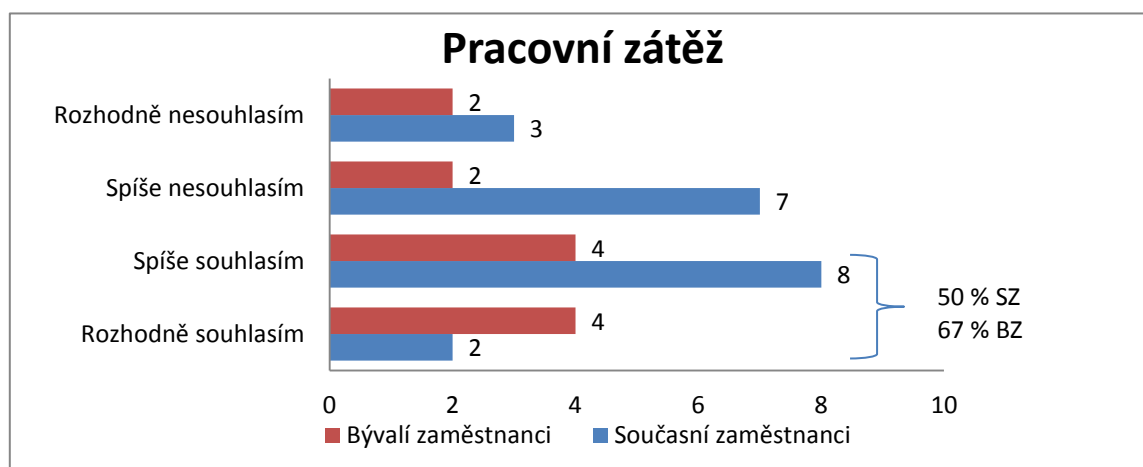


Zdroj: vlastní zpracování

S tvrzením, zda jsou pracovníci spokojeni s pracovními pomůckami, souhlasí 55 % současných zaměstnanců, z nichž dva rozhodně souhlasí, a devět spíše souhlasí. Svou nespokojenost vyjádřilo devět SZ, kdy sedm z nich je spíše nespokojeno a dva jsou dokonce rozhodně nespokojeni. S daným výrokem souhlasilo také 58 % bývalých zaměstnanců, z nichž jeden zaměstnanec uvedl, že s pracovními podmínkami byl rozhodně spokojený a šest BZ uvedlo, že byli spíše spokojeni. Dalších pět BZ se vyjádřilo tak, že tři pracovníci s tvrzením spíše nesouhlasí a dva BZ rozhodně nesouhlasí.

#### Otázka č. 9. Myslím si, že je na mě kladena příliš velká pracovní zátěž.

Graf 4.11. Pracovní zátěž

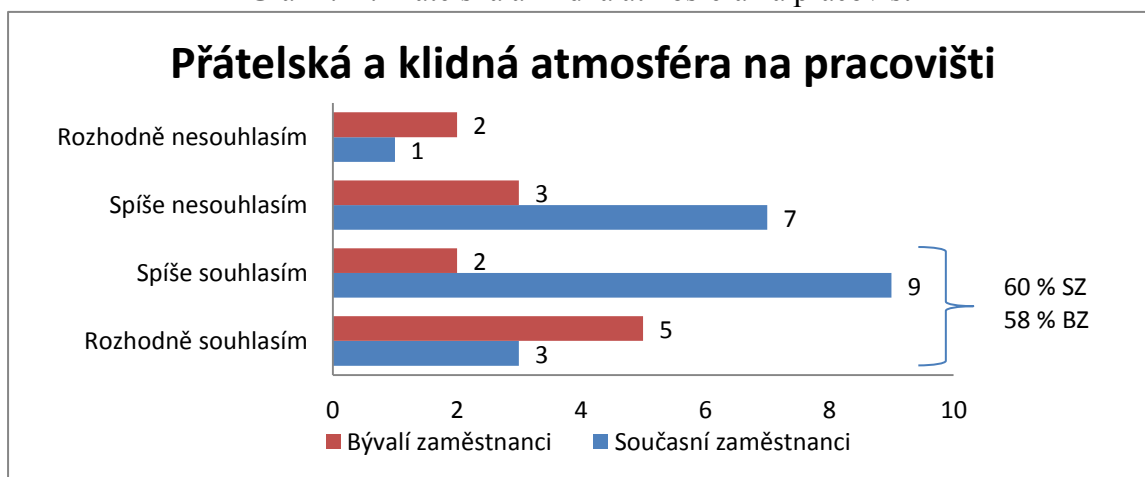


Zdroj: vlastní zpracování

Polovina současných zaměstnanců (50 %) si myslí, že je na ně v současné době kladena příliš velká pracovní zátěž, protože dva SZ s daným tvrzením rozhodně souhlasí a dalších osm spíše souhlasí. Dalších sedm SZ spíše nepocituje, že je na ně kladena velká pracovní zátěž a tři současní pracovníci si rozhodně myslí, že je na ně kladena velká pracovní zátěž. Většina bývalých zaměstnanců (67 %) uvádí, že na ně byla kladena velká pracovní zátěž, protože čtyři BZ s tvrzením rozhodně souhlasí a čtyři BZ spíše souhlasí. Dva BZ spíše nesouhlasí s tvrzením a dva si rozhodně nemyslí, že na ně byla kladena velká pracovní zátěž.

**Otázka č. 10. Na pracovišti panuje přátelská a klidná atmosféra, a proto nepocítuji žádné napětí či konflikty.**

Graf 4.12. Přátelská a klidná atmosféra na pracovišti



Zdroj: vlastní zpracování

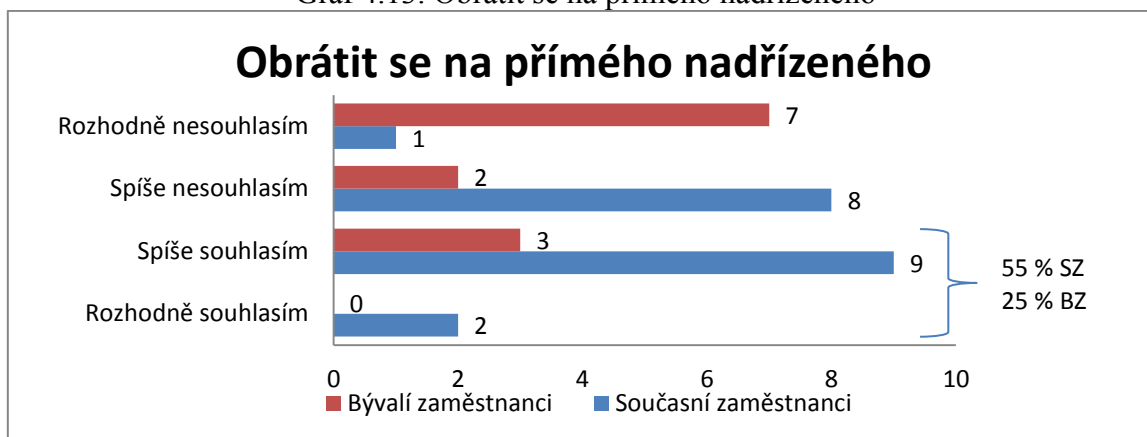
Přátelskou a klidnou atmosféru na pracovišti pocítuje 60 % současných zaměstnanců, protože tři SZ s tvrzením rozhodně souhlasí a devět SZ spíše souhlasí. Dalších sedm SZ spíše nesouhlasí s tím, že by na pracovišti panovala klidná a přátelská atmosféra a jeden pracovník rozhodně nesouhlasí. Také větší polovina bývalých zaměstnanců (58 %) uvedla, že na pracovišti panovala přátelská a klidná atmosféra v době jejich působení v organizaci. Z uvedených procent BZ rozhodně souhlasí pět pracovníků a spíše souhlasí dva bývalí zaměstnanci. Další tři BZ s tvrzením spíše nesouhlasí a jeden pracovník si myslí, že na pracovišti rozhodně nepanovala přátelská a klidná atmosféra.

Následujících 8 otázek je zaměřeno na přímého nadřízeného a jeho vztahy se zaměstnanci. Prostřednictvím jednotlivých tvrzení je cílem zjistit, jak jsou zaměstnanci spokojeni se svým přímým nadřízeným, jestli se na něho mohou spolehnout a jak jsou spokojeni se spoluprací a komunikací ze strany vedení firmy. Otázky mají také ověřit, zda

v organizaci funguje dobrý systém informování. Také bývalým zaměstnancům byly položeny stejné otázky, aby se zjistilo, zda přímý nadřízený jedná stále stejně, nebo se během uplynulých let jeho přístup změnil.

**Otázka č. 11. Na svého přímého nadřízeného se mohu kdykoli a s čímkoli obrátit.**

Graf 4.13. Obrátit se na přímého nadřízeného

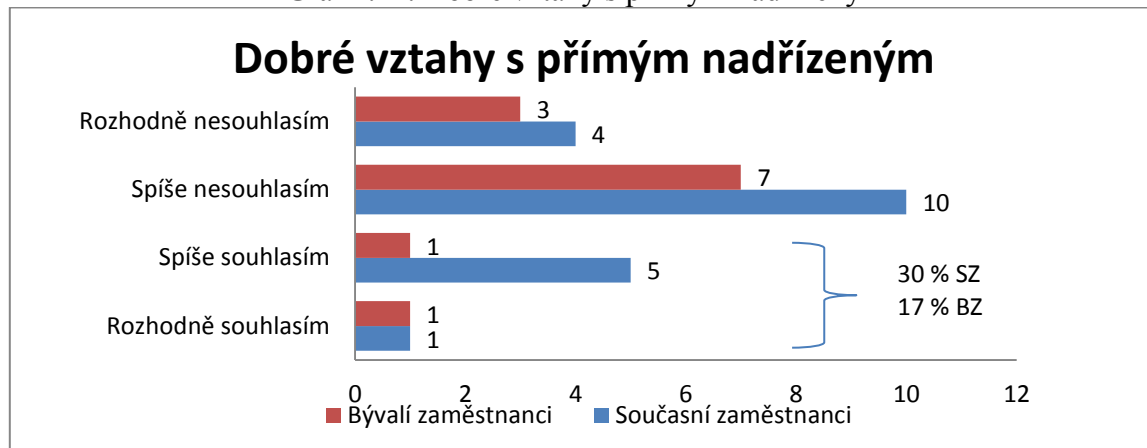


Zdroj: vlastní zpracování

Pouze dva SZ rozhodně souhlasí s tím, že se na svého přímého nadřízeného mohou kdykoli a s čímkoli obrátit. Devět SZ spíše souhlasí, ale dalších osm SZ už s tvrzením spíše nesouhlasí. Rozhodně nesouhlasí jeden současný pracovník. „Rozhodně souhlasím“ neuvedl ani jeden bývalý zaměstnanec, pouze tři BZ s tvrzením spíše souhlasí. „Spíše nesouhlasím“ označili dva BZ a dalších sedm si rozhodně nemyslí, že se mohli na svého nadřízeného kdykoli a s čímkoli obrátit. To svědčí o tom, že devět současných pracovníků si myslí, že se na svého přímého nadřízeného nemohou spolehnout, což také potvrzuje devět bývalých pracovníků.

**Otázka č. 12. Většina lidí v organizaci má s přímým nadřízeným dobré vztahy.**

Graf 4.14. Dobré vztahy s přímým nadřízeným

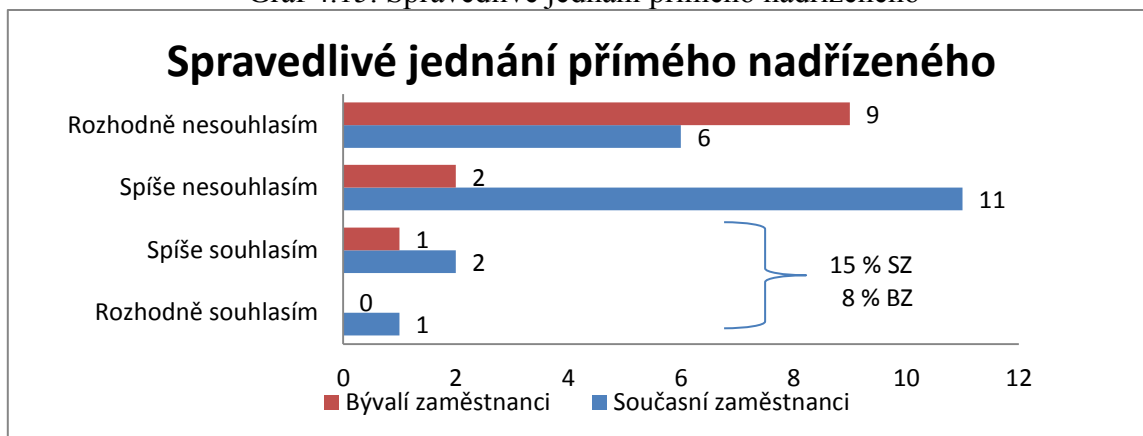


Zdroj: vlastní zpracování

Pouze šest současných zaměstnanců (30 %) si myslí, že většina lidí v organizaci má dobré vztahy s nadřízeným, kdy jeden z nich rozhodně souhlasí a ostatních pět spíše souhlasí. Nejvíce SZ (10 lidí) s daným tvrzením spíše nesouhlasí a další čtyři SZ si rozhodně nemyslí, že ostatní spolupracovníci mají s nadřízeným dobré vztahy. Bývalí zaměstnanci odpověděli obdobně, protože s tvrzením souhlasí pouze dva BZ, z nichž jeden rozhodně souhlasí a druhý spíše souhlasí. Nejvíce BZ (7 lidí) uvedlo, že s výrokem spíše souhlasí a tři bývalí pracovníci rozhodně nesouhlasí s tím, že by ostatní měli dobré vztahy s nadřízeným během jejich působení v organizaci.

### Otázka č. 13. Myslím si, že přímý nadřízený jedná se všemi zaměstnanci spravedlivě.

Graf 4.15. Spravedlivé jednání přímého nadřízeného



Zdroj: vlastní zpracování

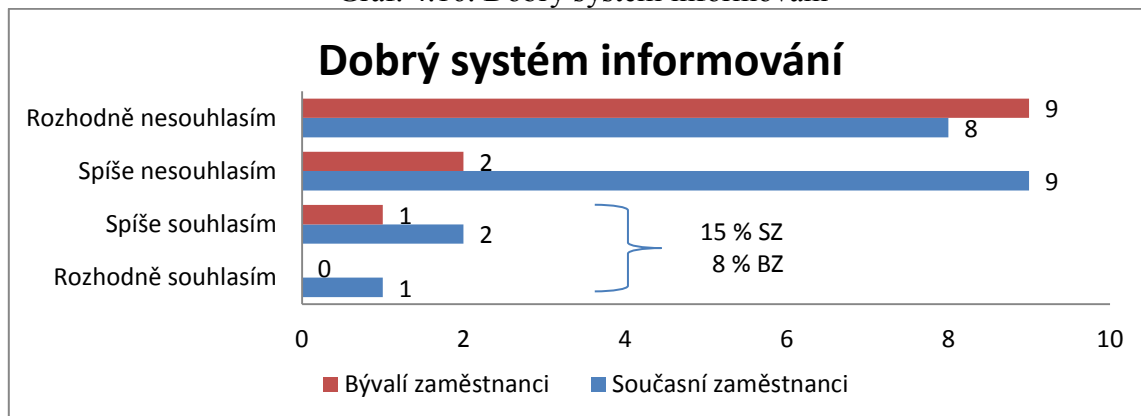
Ze stávajících zaměstnanců si pouze tři pracovníci myslí, že přímý nadřízený jedná se všemi spravedlivě, z nichž jeden rozhodně s tvrzením souhlasí a dva spíše souhlasí. Nejvíce současných zaměstnanců (11 lidí) spíše nesouhlasí s tvrzením a dalších šest rozhodně nesouhlasí s tím, že by se nadřízený choval spravedlivě. Z bývalých pracovníků pouze jeden uvedl, že s výrokem spíše souhlasí a další dva uvedli, že spíše nesouhlasí. Ovšem většina bývalých zaměstnanců (9 lidí) si rozhodně myslí, že přímý nadřízený nejednal spravedlivě. Z grafu tedy vyplývá, že většina bývalých i současných pracovníků si nemyslí, že jednání přímého nadřízeného je spravedlivé, což může velmi ovlivňovat jejich spokojenost a motivaci.

### Otázka č. 14. Ve firmě funguje dobrý systém informování.

Cílem otázky je zjistit, zda je systém informování v organizaci na dobré úrovni, a tudíž zjistit, zda jsou veškeré informace a požadavky předávány včas a srozumitelně. Pro plynulý chod organizace je velmi důležité, aby veškeré informace a požadavky byly předány včas.



Graf. 4.16. Dobrý systém informování

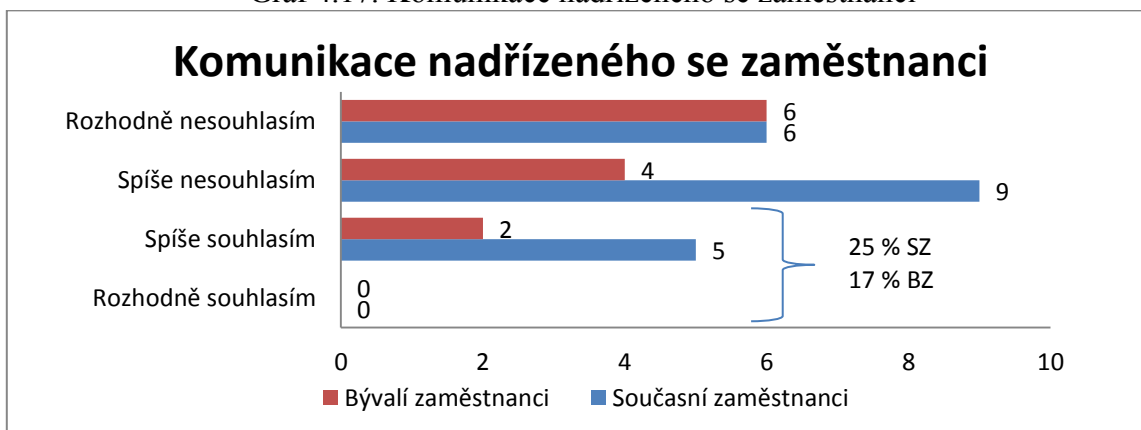


Zdroj: vlastní zpracování

Pouze 15 % současných zaměstnanců souhlasí s tím, že ve firmě funguje dobrý systém informování, kdy jeden SZ s tvrzením rozhodně souhlasí a dva spíše souhlasí. Naopak nejvíce SZ (9 lidí) uvedlo, že s tvrzením spíše nesouhlasí a dalších osm SZ si myslí, že ve firmě rozhodně nefunguje dobrý systém informování. Z bývalých zaměstnanců pouze jeden pracovník s dobrým systémem informování spíše souhlasí, další dva spíše nesouhlasí, ale nejvíce bývalých pracovníků (9 lidí) rozhodně nesouhlasí.

**Otázka č. 15. Přímý nadřízený se svými zaměstnanci v dostatečné míře komunikuje, což znamená, že důležité informace či požadavky sděluje včas a srozumitelně.**

Graf 4.17. Komunikace nadřízeného se zaměstnanci



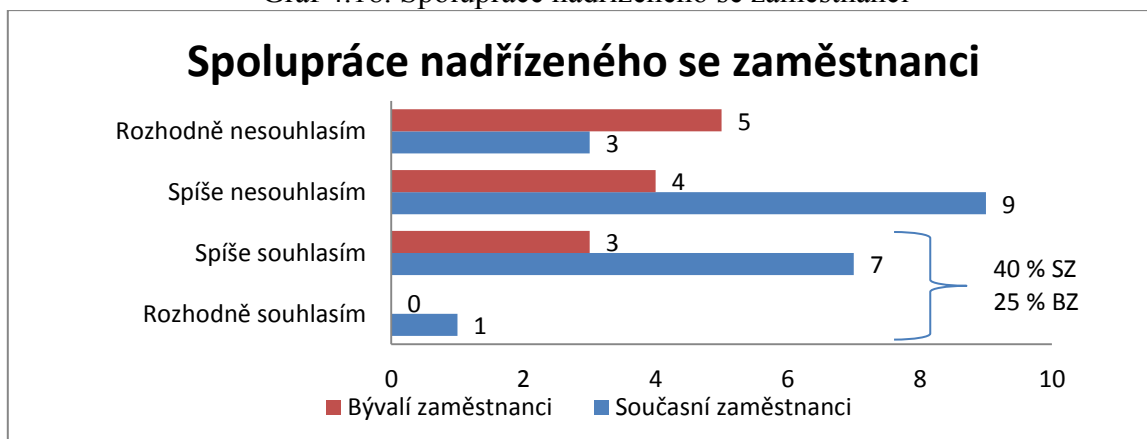
Zdroj: vlastní zpracování

Možnost „rozhodně souhlasím“ neoznačil žádný respondent. Pět současných zaměstnanců spíše souhlasí s tvrzením, ale nejvíce SZ (9 lidí) spíše nesouhlasí s tím, že by nadřízený v dostatečné míře komunikoval se zaměstnanci a dalších šest SZ rozhodně nesouhlasí. Mezi bývalými zaměstnanci jsou pouze dva respondenti, kteří s daným tvrzením spíše souhlasí, ostatní čtyři BZ spíše nesouhlasí, ale nejvíce bývalých pracovníků (6 lidí)

uvedlo, že rozhodně nesouhlasí s tím, že by přímý nadřízený v dostatečné míře komunikoval se svými zaměstnanci a sděloval jim své požadavky či jiné informace včas a srozumitelně. Z grafu tedy vyplývá, že většina bývalých i současných zaměstnanců nesouhlasí s tím, že přímý nadřízený v dostatečné míře komunikuje se svými zaměstnanci.

#### Otázka č. 16. Přímý nadřízený v dostatečné míře spolupracuje se svými podřízenými.

Graf 4.18. Spolupráce nadřízeného se zaměstnanci

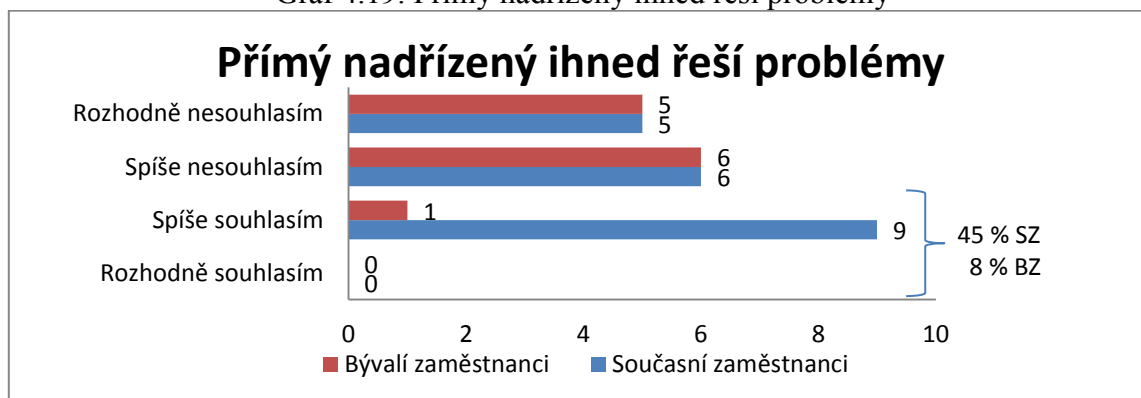


Zdroj: vlastní zpracování

Pouze jeden ze stávajících pracovníků si rozhodně myslí, že nadřízený dostatečně spolupracuje se svými zaměstnanci. S daným tvrzením spíše souhlasí sedm SZ, ale nejvíce pracovníků (9 lidí) uvedlo, že spíše nesouhlasí. A tři SZ tvrdí, že nadřízený rozhodně nespolečně pracuje se svými podřízenými. Jen tři lidé z bývalých zaměstnanců spíše souhlasí s tím, že s nimi nadřízený v dostatečné míře spolupracoval. Ovšem čtyři bývalí zaměstnanci uvádí, že s tvrzením spíše nesouhlasí a dalších pět rozhodně nesouhlasí s dostatečným spolupracováním nadřízeného s podřízenými.

#### Otázka č. 17. Přímý nadřízený ihned řeší problémy vyskytující se v souvislosti s běžným provozem firmy.

Graf 4.19. Přímý nadřízený ihned řeší problémy

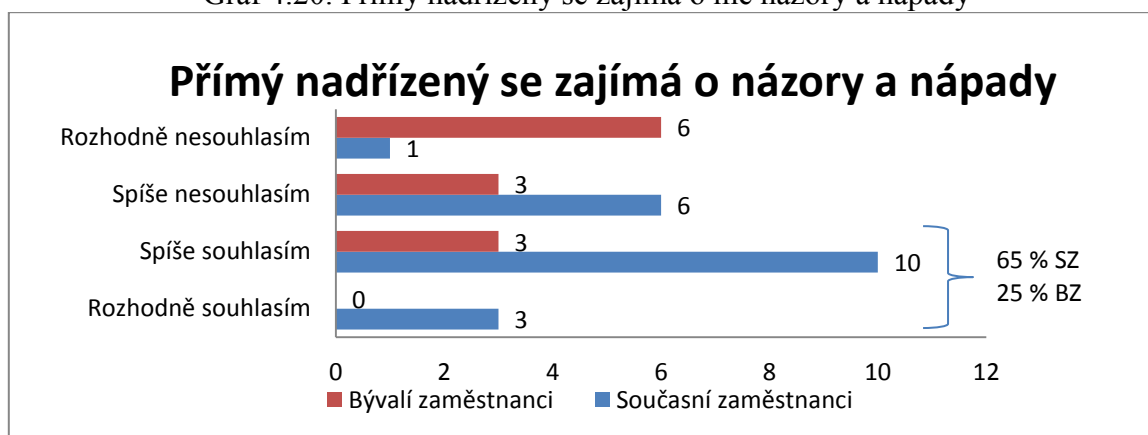


Zdroj: vlastní zpracování

Nikdo z dotazovaných neoznačil odpověď „rozhodně souhlasím“. Naopak devět současných pracovníků spíše souhlasí s tvrzením, že nadřízený ihned řeší problémy. Ovšem více současných zaměstnanců s daným výrokem nesouhlasí, protože šest respondentů spíše nesouhlasí a pět rozhodně nesouhlasí. Pouze jeden bývalý zaměstnanec spíše souhlasí s tvrzením, že nadřízený okamžitě řeší problémy, které se vyskytovaly v běžném provozu firmy. Spíše nesouhlas vyjádřilo šest bývalých zaměstnanců a možnost „rozhodně nesouhlasím“ zvolilo pět bývalých pracovníků. Z grafu lze vyčíst, že většina bývalých zaměstnanců a větší polovina současných zaměstnanců není spokojena s tím, jak přímý nadřízený řeší problémy související s běžným provozem firmy.

#### Otázka č. 18. Vedoucí se zajímá o mé názory nebo nápady.

Graf 4.20. Přímý nadřízený se zajímá o mé názory a nápady

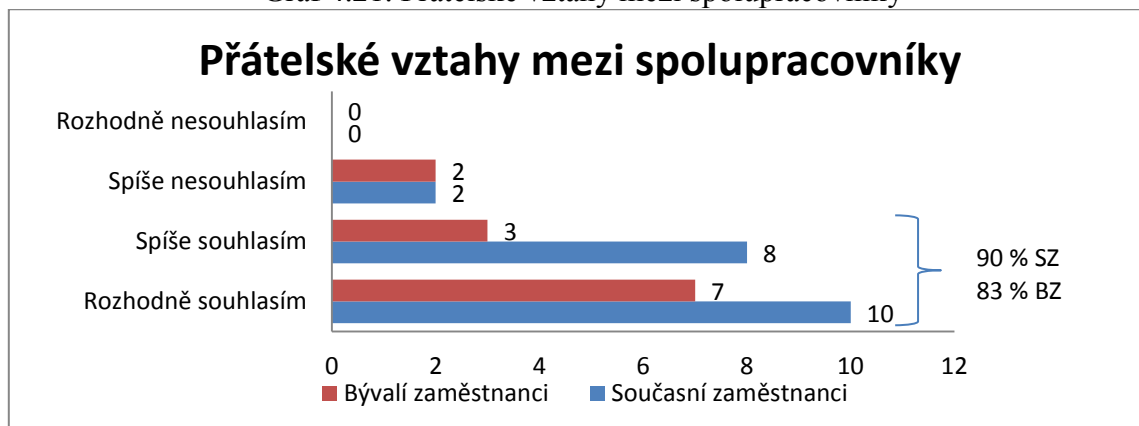


Zdroj: vlastní zpracování

Třináct současných zaměstnanců (65 %) souhlasí s tím, že se přímý nadřízený zajímá o jejich názory a nápady, z čehož tři respondenti rozhodně souhlasí a deset spíše souhlasí. S daným tvrzením spíše nesouhlasí šest současných pracovníků a rozhodně nesouhlasí jeden. S tvrzením spíše souhlasí pouze 25 % bývalých zaměstnanců (3 respondenti) a odpověď „rozhodně souhlasím“ nezvolil nikdo z BZ. Ostatních šest bývalých pracovníků si rozhodně nemyslí, že se vedoucí zajímal o jejich názory nebo nápady. Z grafu tedy vyplývá, že většina bývalých zaměstnanců s tvrzením, že vedoucí se zajímal o mé názory nebo nápady, nesouhlasí. U současných zaměstnanců je tomu právě naopak, protože třináct respondentů uvedlo, že s tvrzením souhlasí. Je možné, že v průběhu fungování organizace, vedoucí firmy zjistila, že některé nápady nebo názory pracovníků mohou být pro organizaci přínosné. Jestliže pracovníci uvidí, že vedení firmy bere v úvahu jejich názory nebo nápady, začnou si uvědomovat, že jsou pro organizaci přínosní a důležití, a díky tomu, mohou být motivováni a podávat dobré výkony, které ocení i vedení firmy.

**Otázka č. 19. Mezi spolupracovníky máme přátelské vztahy a v případě potřeby jsou ochotni mi pomoci.**

Graf 4.21. Přátelské vztahy mezi spolupracovníky

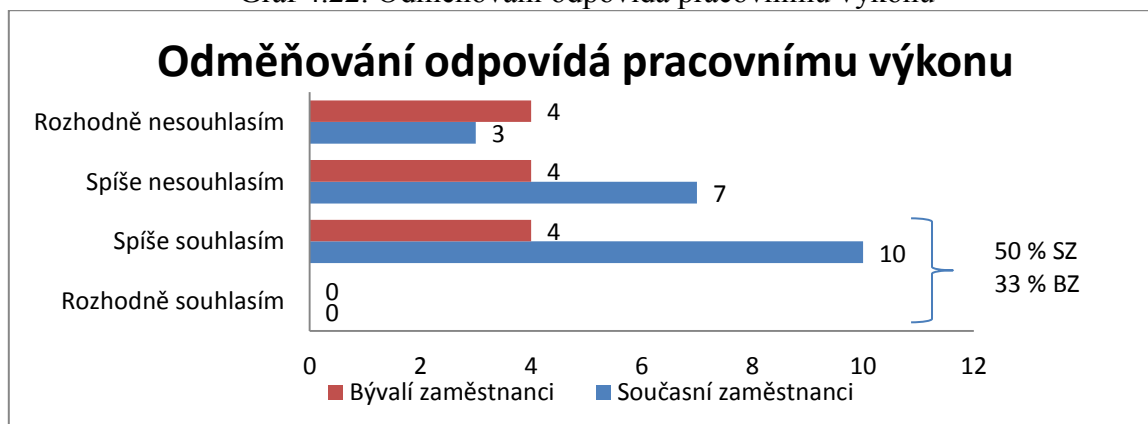


Zdroj: vlastní zpracování

Ze současných zaměstnanců si 90 % myslí, že jsou mezi spolupracovníky dobré vztahy. Ze zmíněných 90 % SZ s daným tvrzením rozhodně souhlasí deset respondentů a spíše souhlasí osm respondentů. S tvrzením, že jsou na pracovišti přátelské vztahy, spíše nesouhlasí dva současní zaměstnanci. Odpověď „rozhodně nesouhlasím“ neuvedl nikdo z dotazovaných pracovníků. Z bývalých zaměstnanců, uvedlo sedm respondentů, že s výrokem rozhodně souhlasí a tři BZ spíše souhlasí. Pouze dva bývalí zaměstnanci spíše nesouhlasí s tím, že měli mezi spolupracovníky dobré vztahy. Z grafu vyplývá, že většina z bývalých i současných respondentů si myslí, že mezi spolupracovníky jsou přátelské vztahy a v případě potřeby jsou ochotni si pomoci.

**Otázka č. 20. Odměňování odpovídá mému pracovnímu výkonu.**

Graf 4.22. Odměňování odpovídá pracovnímu výkonu

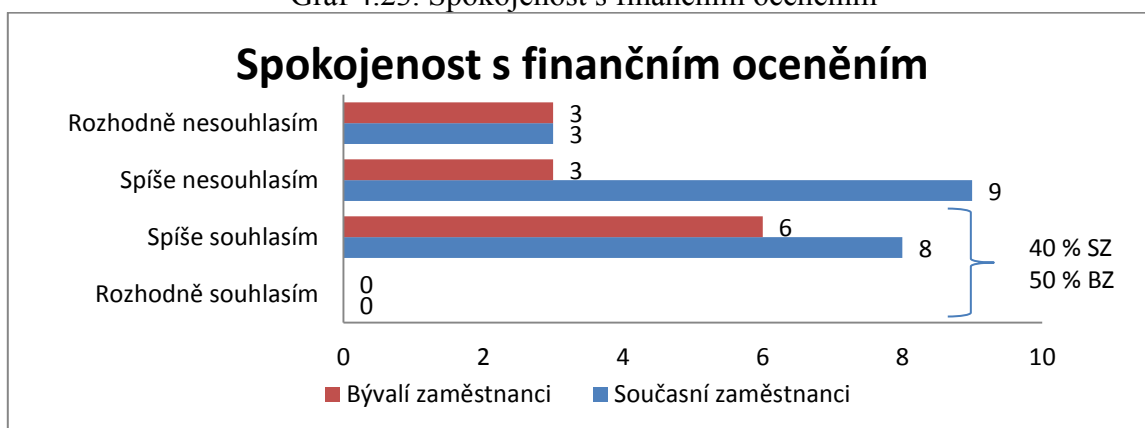


Zdroj: vlastní zpracování

Nikdo z dotazovaných pracovníků neuvedl, že jejich odměňování rozhodně odpovídá pracovnímu výkonu, který podávají. Polovina současných zaměstnanců (10 lidí) spíše souhlasí s tím, že odměňování odpovídá jejich pracovnímu výkonu. Ovšem sedm SZ spíše nesouhlasí a dalším třem současným zaměstnancům rozhodně nepřipadá, že by odměňování odpovídalo jejich pracovnímu výkonu. Z bývalých zaměstnanců s tvrzením spíše souhlasí čtyři lidé a zbylých osm respondentů s tvrzením nesouhlasí, z nichž čtyři BZ uvedli, že spíše nesouhlasí a další čtyři BZ uvádí, že odměňování rozhodně neodpovídalo jejich pracovnímu výkonu. Z grafu tedy vyplývá, že polovina SZ si myslí, že odměňování odpovídá jejich pracovnímu výkonu a druhá polovina SZ s odměňováním není spokojena. A naopak většina bývalých zaměstnanců nesouhlasí s tím, že by odměňování odpovídalo jejich pracovnímu výkonu.

#### Otázka č. 21. Jsem spokojený/á s finančním oceněním mé práce.

Graf 4.23. Spokojenost s finančním oceněním

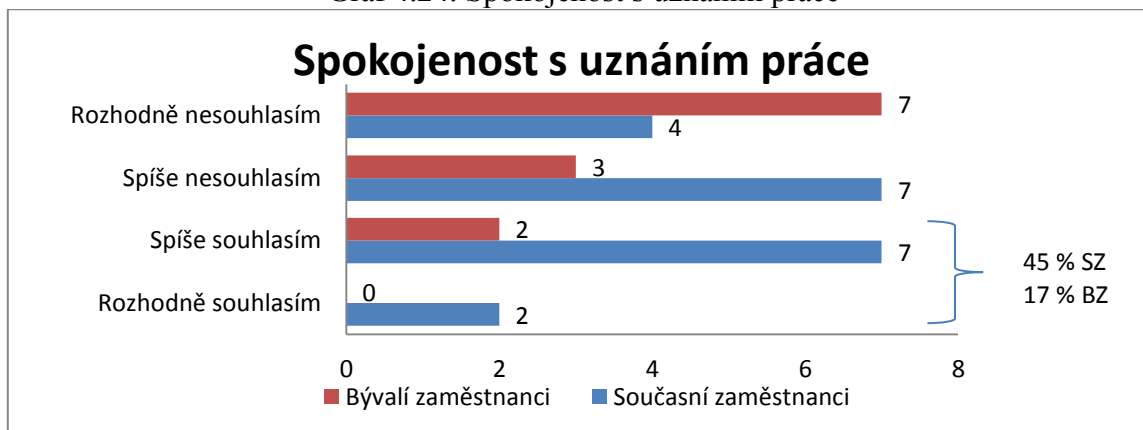


Zdroj: vlastní zpracování

Se svým finančním oceněním je spokojeno pouze 40 % současných zaměstnanců, kteří uvedli, že s daným tvrzením spíše souhlasí. Rozhodně spokojený není nikdo, jak ze současných tak i bývalých zaměstnanců. Devět stávajících pracovníků je spíše nespokojeno se svým finančním oceněním a tři SZ dokonce uvedli, že jsou rozhodně nespokojeni. Polovina bývalých pracovníků (6 respondentů) uvedla, že byla s finančním oceněním spíše spokojena a dalších šest bývalých zaměstnanců bylo se svým finančním oceněním nespokojeno. Z grafu vyplývá, že necelá polovina současných zaměstnanců je s finančním ohodnocením spokojena. A také polovina bývalých zaměstnanců uvedla, že s finančním ohodnocením byla spokojena. Pro spoustu pracovníků je velmi důležité, aby se svým finančním ohodnocením byli spokojeni, protože finanční odměna je silný nástroj, který je motivuje a povzbuzuje k práci.

**Otázka č. 22. Jsem spokojený/á s uznáním mé práce, které se mi dostává od přímého nadřízeného.**

Graf 4.24. Spokojenost s uznáním práce



Zdroj: vlastní zpracování

S uznáním, které se pracovníkům dostává od přímého nadřízeného, je spokojeno 45 % současných zaměstnanců, z nichž dva uvádí, že jsou rozhodně spokojeni a sedm je spíše spokojených. S daným tvrzením spíše nesouhlasí sedm SZ a rozhodně nespokojeni jsou čtyři stávající pracovníci. Nikdo z bývalých zaměstnanců neuvedl, že byl rozhodně spokojený. Pouze dva bývalí zaměstnanci uvedli, že byli spíše spokojeni, ale většina bývalých pracovníků nebyla spokojena s uznáním práce, které se jim dostávalo od nadřízeného, protože tři respondenti uvedli, že s výrokem spíše nesouhlasí a nejvíce BZ (7 lidí) bylo rozhodně nespokojených.

**Otázka č. 23. Jaké zaměstnanecké výhody ze strany organizace byste uvítali? / Jaké zaměstnanecké výhody Vám organizace poskytovala?**

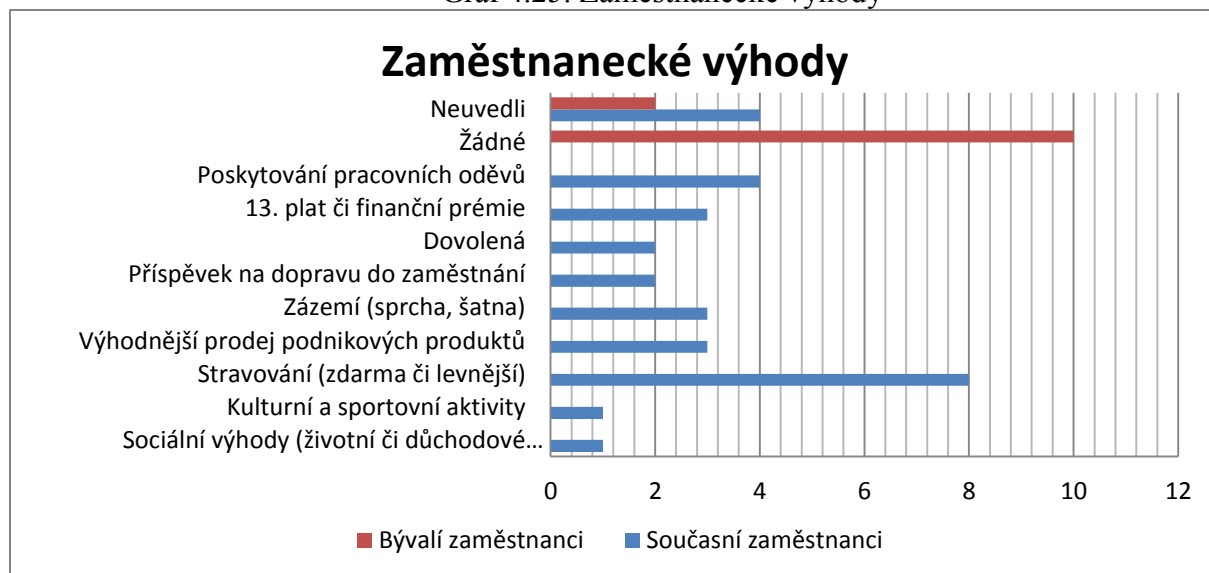
Otázka je zaměřena na zaměstnanecké výhody neboli benefity a její formulace se pro obě skupiny respondentů liší. Současným zaměstnancům byla otázka položena způsobem, kterým by mělo být zjištěno, jaké zaměstnanecké výhody by ze strany organizace uvítali, protože je známo, že organizace v současné době svým zaměstnancům žádné benefity neposkytuje. Bývalým zaměstnancům byla otázka položena způsobem, aby se zjistilo, zda dříve organizace poskytovala zaměstnanecké výhody a jaké, či nikoliv. Otázka byla ponechána otevřená, a tudíž všichni dotazovaní respondenti mohli odpovědět vlastními slovy a někteří dokonce uvedli více možností.

V případě současných zaměstnanců na danou otázku neodpověděli čtyři pracovníci a z bývalých zaměstnanců neuvedli odpověď dva dotazovaní.

Nejvíce současných zaměstnanců (8 lidí) uvedlo, že by ze strany organizace uvítali levnější či zcela zdarma stravování. Čtyři SZ by si přáli, kdyby jim firma poskytovala pracovní oděvy a tři SZ by byli rádi, kdyby dostávaly od organizace 13. plat či jiné finanční prémie. Další tři SZ by uvítali zázemí, jako je šatna a sprcha a také tři SZ by chtěli výhodnější prodej podnikových produktů. Současní zaměstnanci by také uvítali, kdyby jim organizace poskytovala dovolenou, příspěvek na dopravu do zaměstnání, možnost kulturních a sportovních aktivit či sociální výhody v podobě životního či důchodového pojištění.

Všichni bývalí zaměstnanci (10 lidí), kteří na danou otázku odpověděli, uvádí, že ve svém bývalém zaměstnání nedostávali ze strany organizace žádné zaměstnanecké výhody.

Graf 4.25. Zaměstnanecké výhody



Zdroj: vlastní zpracování

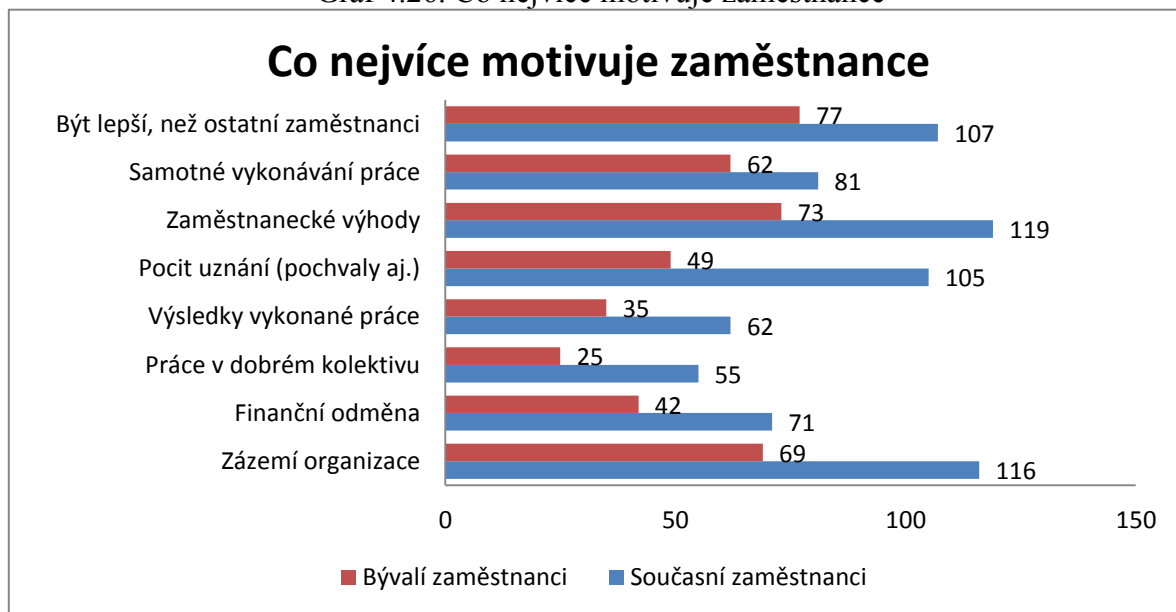
#### Otázka č. 24. Co mě v práci nejvíce motivuje?

Otázka je zaměřena na to, co jednotlivé pracovníky nejvíce motivuje, a co je naopak motivuje nejméně. Oběma dotazovaným skupinám byla otázka položena stejně a ke všem uvedeným osmi faktorům měli přiřadit body od 1 do 8 dle váhy, kterou jednotlivým faktorům přisuzují. Každý bod z uvedené škály mohli respondenti použít pouze jednou, což znamená, že uvedené faktory měly být seřazeny dle jejich důležitosti.

Otázky jsou vyhodnoceny podle dané bodové škály 1 až 8, kdy 1 bod znamená, že daný faktor je nejvíce motivující, resp. nejvíce důležitý a naopak 8 bodů znamená nejméně motivující či nejméně důležitý. Tudiž faktor, který bude mít nejméně přidělených bodů, pracovníky nejvíce motivuje a faktor, který bude mít nejvíce bodů, je pro respondenty nejméně důležitý.

Tato otázka je v dotazníku zařazena proto, aby vedení organizace zjistilo, co nejvíce zaměstnance motivuje. Protože poté, až uvidí konečné výsledky, bude moci více motivovat zaměstnance soustředěním se na určité faktory, které jsou pro zaměstnance nejvíce důležité.

Graf 4.26. Co nejvíce motivuje zaměstnance



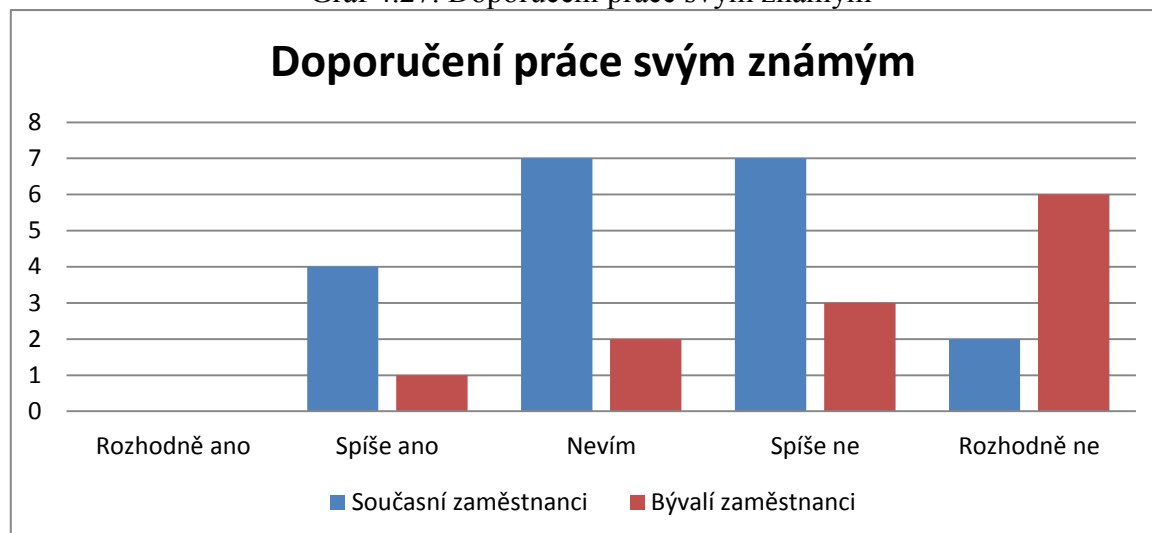
Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu uvedeného výše vyplývá, že pracovníky nejvíce motivuje práce v dobrém kolektivu. Pracovat v dobrém kolektivu je nejvíce důležité jak pro současné pracovníky, tak i bývalé zaměstnance. Na druhé místo zvolili bývalí i současní zaměstnanci výsledky vykonané práce a taktéž obě skupiny respondentů na třetím místě nejčastěji uvedli finanční odměnu. Dále se již odpovědi obou skupin respondentů neshodují. Mezi současnými pracovníky zaujímá čtvrté místo vykonávání samotné práce, v pátém pořadí je pocit uznání (pochvala), na šesté místo se řadí skutečnost, že chtějí být lepší, než ostatní zaměstnanci a na předposledním místě je zázemí organizace. Nejméně potom současné zaměstnance motivují zaměstnanecké výhody, což ovšem může být způsobeno tím, že organizace jim vlastně žádné zaměstnanecké výhody neposkytuje, tudíž nevědí, jak jimi mohou být motivováni či ovlivňováni. U bývalých zaměstnanců zaujímá čtvrté místo pocit uznání (pochvala), v pátém pořadí je samotné vykonávání práce, na šesté místo se řadí zázemí organizace a na předposledním místě se umístily zaměstnanecké výhody. Bývalé pracovníky nejméně motivuje skutečnost, že chtějí být lepší, než ostatní zaměstnanci.



**Otázka č. 25. Pracovat v této organizaci bych určitě doporučil/a svým známým.**

Graf 4.27. Doporučení práce svým známým



Zdroj: vlastní zpracování

Uvedené tvrzení, že pracovat v organizaci Pizzerii X bych určitě doporučil/a svým známým bylo položeno oběma skupinám respondentů stejně. Bývalí i současní pracovníci měli na výběr z pěti možností: rozhodně ano, spíše ano, nevím, spíše ne a rozhodně ne a mohli zvolit pouze jednu z nabízených variant odpovědi.

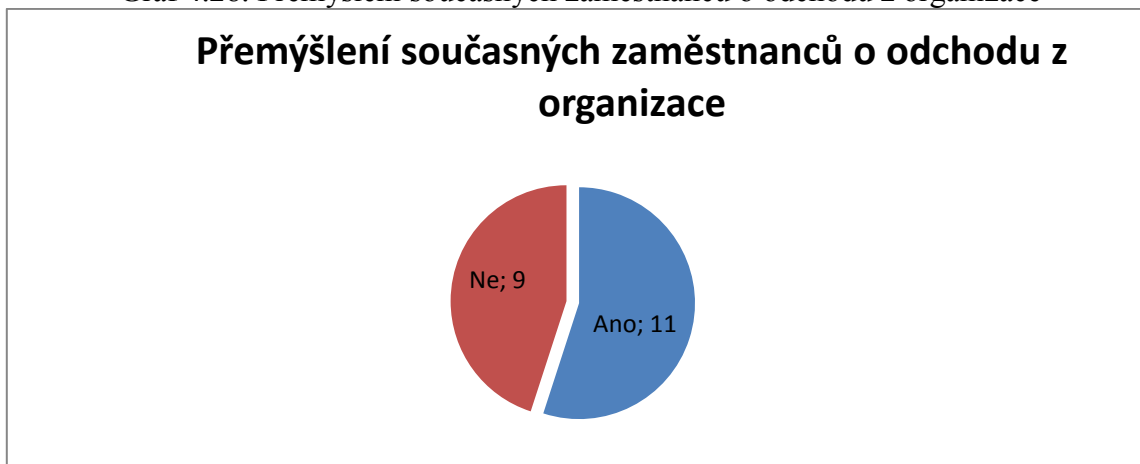
Pracovat ve firmě Pizzerie X by spíše doporučili svým známým čtyři současní zaměstnanci a jeden bývalý pracovník. Nikdo z dotazovaných nezvolil možnost, že by práci rozhodně doporučil. Devět respondentů se nedokázalo rozhodnout, zda by práci svým známým doporučili. Ale nejvíce respondentů (10 lidí) uvedlo, že by tuto organizaci svým známým spíše nedoporučili, z nichž sedm jsou stávající pracovníci a tři již bývalí pracovníci. Zbylých osm respondentů uvedlo, že pracovat v organizaci rozhodně nedoporučí svým známým. Ze současných zaměstnanců možnost „rozhodně ne“ zvolili pouze dva zaměstnanci. Avšak bývalých zaměstnanců, kteří rozhodně organizaci nedoporučí, je šest, což je vlastně polovina všech bývalých pracovníků.

**Otázka č. 26. Přemýšlíte v současné době o změně zaměstnání či brigády? V případě, že přemýšlíte o odchodu, uveďte důvod. / Jaký byl důvod Vašeho odchodu z organizace?**

Poslední otázka je zformulována pro obě skupiny respondentů rozdílně. U současných zaměstnanců zjišťuje, zda přemýšlejí o změně zaměstnání a v případě těch, kteří uvažují o odchodu z organizace, se snaží zjistit, jaký k tomu mají důvod. V podstatě se jedná o dvě otázky, kdy jedna je uzavřená a respondent volí možnost ano či ne. Jestliže pracovník zvolí možnost „ano“, následuje otevřená otázka, kde uvede důvod, proč přemýšlí o změně

zaměstnání. Formulace otázky pro bývalé zaměstnance je jednodušší, protože se zjišťuje pouze důvod, kvůli kterému z organizace Pizzerie X odešli. Jedná se tedy o otázku otevřenou, u které se požaduje uvést důvod vlastními slovy. Pouze jeden současný pracovník a jeden bývalý pracovník neuvedl důvod, kvůli kterému odešel či plánuje odejít z organizace.

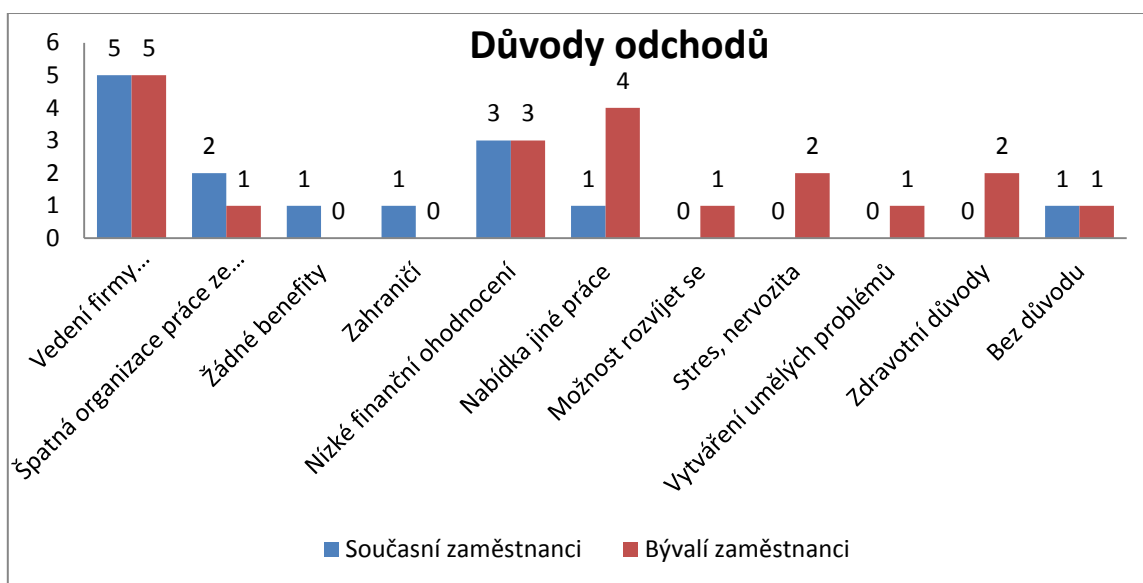
Graf 4.28. Přemýšlení současných zaměstnanců o odchodu z organizace



Zdroj: vlastní zpracování

V současné době o odchodu uvažuje jedenáct zaměstnanců. Dalších devět zaměstnanců neplánuje své zaměstnání změnit. Důvody, kvůli kterým pracovníci chtějí organizaci opustit, jsou zobrazeny v následujícím grafu spolu s důvody, kvůli kterým organizaci opustili bývalí zaměstnanci. Někteří respondenti uvedli jeden důvod a někteří naopak více důvodů.

Graf 4.29. Důvody odchodů



Zdroj: vlastní zpracování

Pět bývalých zaměstnanců i pět současných zaměstnanců organizaci opustilo, nebo ji plánuje opustit, kvůli vedení firmy. Uváděli, že vedení jedná neprofesionálně či nedostatečně se věnuje firmě. Další nejčastější důvod odchodů, který uvedli tři současní zaměstnanci je nízké finanční ohodnocení a poté špatná organizace práce ze strany vedení, kterou uvedli dva stávající pracovníci. Zbývajících tří současných pracovníků uvedli každý jeden důvod, jímž je zahraničí, žádné benefity a nabídka jiné práce. Naopak u bývalých zaměstnanců je druhým nejčastějším důvodem uváděna nabídka jiné práce, což napsali čtyři pracovníci. Třetím důvodem odchodů bývalých pracovníků je nízké finanční ohodnocení. Dále dva bývalí zaměstnanci uvedli, že organizaci opustili ze zdravotních důvodů a další dva kvůli stresu a nervozitě. Jeden respondent z BZ jako příčinu svého odchodu zmiňuje špatnou organizaci práce ze strany vedení, další dotazovaný uvedl možnost rozvíjet se a posledním důvodem, který také uvedl jeden respondent, bylo vytváření umělých problémů.

## 5. Návrhy a doporučení

Následující kapitola se zaměřuje na návrhy a doporučení pro organizaci Pizzerie X, které se vztahují ke stanoveným cílům bakalářské práce, jimiž je vyhodnocení současné úrovně motivace a spokojenosti pracovníků a zjistit, čím je způsobena vysoká fluktuace v organizaci. Jednotlivé návrhy a doporučení jsou založené na výsledcích dotazníkového průzkumu.

Je důležité zmínit, že dotazníkového šetření se zúčastnili všichni zaměstnanci i pracovníci, kteří svou práci vykonávají na základě dohody o provedení práce. Současných pracovníků je tedy celkově dvacet a pro zajímavost bylo osloveno také dvanáct bývalých zaměstnanců. Bývalí zaměstnanci rovněž mohou svými názory pomoci vysvětlit, proč je v organizaci příliš vysoká fluktuace. Zároveň by mohlo být pro organizaci přínosem, kdyby se všichni pracovníci seznámili s výsledky průzkumu.

Z prvních dvaceti dvou otázek, které jsou soustředěny na spokojenost pracovníků se samotnou prací, pracovními podmínkami, pracovním prostředím, pracovním režimem, přímým nadřízeným, spolupracovníky, finančním ohodnocením a uznáním, byly nejhůře hodnoceny tvrzení související s přímým nadřízeným. Pouze 1 bývalý zaměstnanec a 3 současní zaměstnanci (15 %) se domnívají, že přímý nadřízený jedná se všemi pracovníky spravedlivě. Obdobně bylo hodnoceno tvrzení, že ve firmě funguje dobrý systém informování. Dále jen 5 současných zaměstnanců (25 %) a 2 bývalí zaměstnanci (17 %) jsou spokojeni s tím, že přímý nadřízený se svými zaměstnanci v dostatečné míře komunikuje a pouze 6 současných pracovníků (30 %) a 2 bývalí pracovníci (17 %) souhlasí s tím, že přímý nadřízený má se všemi pracovníky dobré vztahy. Také pouze 8 současných pracovníků (40 %) a 3 bývalí zaměstnanci (25 %) si myslí, že přímý nadřízený dostatečně spolupracuje se svými zaměstnanci. Z uvedených hodnot vyplývá, že většina pracovníků není s vedením firmy spokojená, ať už se jedná o spravedlivé jednání přímého nadřízeného, nebo jeho spolupráci, komunikaci, spolehlivost, vztahy s ostatními či způsob jakým řeší problémy. Proto by se provozní firmy měla snažit se všemi pracovníky dobře vycházet a jednat s nimi stejně a spravedlivě. Neměla by zapomínat plnit své úkoly a měla by dodržovat vše, co řekla a slíbila., protože kvůli tomu mohou mít pracovníci pocit, že se na ni nemohou spolehnout. Své požadavky by měla sdělovat včas a srozumitelně, a neměla by své úkoly a povinnosti přenášet na své podřízené. Dále by se měla snažit se svými zaměstnanci lépe komunikovat a spolupracovat. Dle mého názoru by se provozní firmy měla zaměřit na zlepšení svého celkového přístupu ke své pracovní pozici a ke svým podřízeným. Může se zúčastnit různých

kurzů či seminářů, které ji pomohou zlepšit přístup k organizaci, pracovní pozici a také ji mohou pomoci pochopit, co zaměstnance motivuje, jaké jsou jejich potřeby, a co zlepšit, aby byli více spokojeni. Dle mého názoru by měl pan majitel v případě, že paní provozní své jednání a přístup do budoucna nezmění, přemýšlet o změně provozní firmy.

V souvislosti s pracovním režimem pracovníci nejhůře hodnotili přestávky během pracovní doby. Pouze 5 současných zaměstnanců (25 %) a 1 bývalý zaměstnanec souhlasí s tím, že jsou spokojeni s přestávkami během pracovní doby. Vedení organizace by se mělo více zaměřit na organizaci pracovního režimu svých zaměstnanců. Měly by být stanovené alespoň dvě přestávky, nebo jedna delší pauza, během které by mělo být pracovníkům umožněno stravování a občerstvení, bez ohledu na to, kolik je zákazníků. Proto by měly být přestávky zorganizované takovým způsobem, aby se jednotliví pracovníci mohli vystřídat a tak se nestravovat ve spěchu.

Problematické je také finanční odměňování pracovníků a uznání jejich práce ze strany vedení organizace. Pouze 8 současných zaměstnanců (40 %) je spokojeno s finančním oceněním jejich práce a s uznáním práce je spokojeno 9 současných pracovníků (45 %). Z bývalých zaměstnanců bylo se svým finančním ohodnocením spokojeno 6 respondentů a s uznáním práce byli spokojeni pouze 2 lidé. Organizace by se měla zaměřit na spravedlivé odměňování, které by odpovídalo výkonu jednotlivých pracovníků, tudíž by měla odměňovat své zaměstnance podle zásluh. Proto by si provozní firmy měla více všímat, co jednotliví pracovníci vykonávají navíc, a jaký podávají výkon. Za dobře odvedenou práci by měla provozní firmy poskytovat svým pracovníkům zpětnou vazbu v podobě uznání, např. pochvala a měla by si jich vážit. Rovněž by se firma měla zaměřit na zaměstnanecké výhody. V minulosti organizace žádné benefity neposkytovala, což také uvedlo 10 bývalých zaměstnanců. Nejvíce současných zaměstnanců by uvítalo, kdyby jim firma poskytovala levnější či zcela zdarma stravování. Dále by uvítali poskytování pracovních oděvů nebo 13. plat či jiné finanční prémie. Firma by tedy mohla projevit svůj zájem o zaměstnance prostřednictvím zaměstnaneckých výhod, díky kterým si může udržet kvalitní zaměstnance nebo skrze poskytování finančních prémie a příplatků za práci o svátcích. Nejvíce by se měla zaměřit na stravování zaměstnanců a poskytovat jim peněžní či nepeněžní příspěvek na stravování nebo také stravenky.

Pracovníky nejvíce motivuje práce v dobrém kolektivu. Dokonce 90 % současných zaměstnanců uvádí, že mezi spolupracovníky jsou přátelské vztahy a 60 % také tvrdí, že na pracovišti panuje klidná a přátelská atmosféra. Proto by organizace měla nadále tyto dobré vztahy na pracovišti podporovat a sestavovat jednotlivé směny také podle vztahů, které mezi

sebou mají pracovníci. Když bude na pracovišti dobrý kolektiv, budou pracovníci více motivováni a budou pracovat efektivněji.

Pouze 1 bývalý zaměstnanec a 4 současní zaměstnanci by doporučili svým známým pracovat v této organizaci. Vedení firmy by si mělo uvědomit, že všechny zmíněné aspekty spokojenosti, motivace, zaměstnaneckých výhod či přístupu přímého nadřízeného, utváří pověst organizace. Proto by se organizace měla snažit, co nejrychleji zlepšit ve všech svých nedostatcích, aby nedošlo ke skutečnosti, že ve firmě už nebude chtít nikdo pracovat. S tím souvisí také fakt, že 11 současných pracovníků uvažuje o změně zaměstnání. Nejčastějším důvodem odchodů pracovníků, jak bývalých, tak i současných, je vedení firmy, tudíž neprofesionalita a nedostatečné věnování se firmě ze strany provozní organizace. Dalším důvodem je nízké finanční ohodnocení, špatná organizace práce ze strany vedení či nabídka jiné práce. To vše svědčí o tom, že vedení organizace, respektive paní provozní firmy by se měla snažit změnit svůj přístup a začít se chovat a jednat, jako skutečný přímý nadřízený. Měla by se více věnovat, jak organizaci, tak i svým zaměstnancům, a tím snižovat vysokou míru fluktuace.

Na závěr této kapitoly bych chtěla dodat, že spravedlivé jednání přímého nadřízeného, jeho snaha spolupracovat a komunikovat, snaha udržovat se svými podřízenými dobré vztahy a plnit své úkoly a povinnosti je základem správného vedení lidí. Z výsledků dotazníků lze vyčíst, že nejvíce pracovníků je nespokojeno právě s vedením organizace. Proto by se provozní firmy měla nejprve snažit změnit svůj přístup prostřednictvím různých kurzů a seminářů, např. jak motivovat své zaměstnance, a také by se měla snažit lépe poznat a pochopit své zaměstnance a jejich potřeby. Zároveň by bylo dobré, kdyby majitel firmy v budoucnu, např. za rok, trval na podobném průzkumu, aby porovnal, zda se určité nedostatky zlepšily či naopak zhoršily.

## 6. Závěr

Bakalářská práce byla zaměřena na zhodnocení motivace a spokojenosti zaměstnanců ve vybrané organizaci Pizzerie X. Cílem tedy bylo zjistit, jak jsou zaměstnanci spokojeni a motivováni, a také zjistit příčiny odchodů pracovníků z organizace, tudíž vysvětlit, proč je tak vysoká fluktuace.

Teoretická část byla zpracována na základě knižních publikací, jejichž seznam je uveden na konci bakalářské práce v seznamu použité literatury. Tato část práce byla zaměřena na vysvětlení základních pojmů souvisejících s motivací a stimulací. Dále byly popsány vybrané stimuly v práci, jako např. získávání, výběr a adaptace zaměstnanců, pracovní podmínky, pracovní režim, pracovní vztahy, vedoucí pracovník. Následně byla objasněna pracovní spokojenost a problematika fluktuace. Na závěr teoretické části byla charakterizována použitá metoda dotazování.

V praktické části byla charakterizována vybraná organizace Pizzerie X, kde byl popsán její historický vývoj a jednotlivé pracovní pozice. Následně se praktická část zaměřila na analýzu motivace a spokojenosti zaměstnanců, kde byly objasněny vybrané stimuly v práci a realizace průzkumu. Analýza spokojenosti a motivace zaměstnanců probíhala metodou dotazování a to u všech současných zaměstnanců a dvanácti bývalých pracovníků. Dotazník určený pro současné pracovníky je uveden v příloze č. 1 a dotazník pro bývalé zaměstnance je uveden v příloze č. 2. V podstatě oba dotazníky obsahují stejné otázky, liší se pouze v tom, že pro bývalé zaměstnance byl dotazník vypracován v minulém čase. Výsledky z realizovaného průzkumu byly zpracovány do tabulek v programu Microsoft Excel 2010, které jsou uvedeny v příloze č. 3 a jednotlivé otázky byly graficky zpracovány a popsány. V každém grafu byly srovnány odpovědi současných i bývalých zaměstnanců. Z jednotlivých vyhodnocených otázek byly následně sepsány návrhy a doporučení pro organizaci Pizzerie X, které by mohly vedení firmy pomoci se zjištěnými nedostatky.

Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že pouze polovina současných zaměstnanců (10 lidí) je ve své práci celkově spokojena. Pracovníci jsou nejvíce nespokojeni s vedením firmy a také právě kvůli vedení firmy (paní provozní), odešlo či plánuje odejít nejvíce pracovníků. Mezi další nejčastější důvody, kvůli kterým pracovníci odcházejí, patří např. nízké finanční ohodnocení, což potvrzuje také skutečnost, že se svým finančním ohodnocením je spokojeno pouze 40 % současných zaměstnanců. Nespokojenost se také projevuje v pracovním režimu, kdy zaměstnanci nejsou spokojeni především s přestávkami během pracovní doby, a zároveň zaměstnancům chybí uznání za jejich práci, které by se jim

mělo dostávat od vedení firmy. Naopak nejvíce spokojeni jsou zaměstnanci se svými spolupracovníky, mezi kterými mají přátelské vztahy, čímž jsou pracovníci zároveň nejvíce motivováni. Protože nejvíce pracovníků uvedlo, že právě práce v dobrém kolektivu je nejvíce motivuje. Podle mého názoru je vysoká míra fluktuace v této organizaci vyvolána především špatným přístupem vedení firmy, špatnou motivací zaměstnanců, nespokojeností pracovníků s provozní firmou a nízkým finančním ohodnocením, což také potvrzují výsledky dotazníkového šetření.

Bakalářská práce pro mě byla velmi zajímavá, protože jsem zjistila, jak jsou pracovníci ve firmě Pizzerie X spokojeni a motivováni. Byla jsem velmi zvědavá, jaký názor mají ostatní zaměstnanci, protože v organizaci již dva roky pracuji a zajímalo mě, zda odpoví podle toho, jak vše opravdu vnímají. Podle výsledků i mého názoru mohu říci, že všichni respondenti odpověděli pravdivě. Bakalářská práce bude určitě přínosná pro organizaci, a to jak její vedení, tak i zaměstnance. Po předání výsledků vedení organizace by bylo dobré, kdyby se všichni zaměstnanci seznámili s výsledky průzkumu, a popřípadě by vše s vedením firmy mohli prodiskutovat a sdělit jim své názory. Rovněž navrhuji, aby se v budoucnu uskutečnil další průzkum, který by ověřil, zda se zjištěné nedostatky vybrané organizace Pizzerie X zlepšily.



## Seznam použité literatury

### Odborné knihy

- ARNOLD, John et al. *Psychologie práce pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Brno: Computer Press, c2007. ISBN 978-80-251-1518-3.
- BEDRNOVÁ, Eva, Eva JAROŠOVÁ, Ivan NOVÝ et al. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.
- BLÁHA, Jiří, Aleš MATEICIUC a Zdeňka KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0374-9.
- BLÁŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-4429-2.
- BRANHAM, Leigh. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem: [jak rozpoznat jemné signály a jednat, dokud není příliš pozdě]*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2903-9.
- BRANHAM, Leigh. *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2004. ISBN 80-251-0223-8.
- ČOPÍKOVÁ, Andrea, Jiří BLÁHA a Petra HORVÁTHOVÁ. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Ostrava: VŠB - TU Ostrava, 2015. ISBN 978-80-248-3829-8.
- KIROVOVÁ, Iva. *Organizační chování*. 1. vyd. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2015. ISBN 978-80-248-3845-8.
- KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOLMAN, Luděk et al. *Motivace, produktivita a způsob života*. Praha: Linde Praha, 2012. ISBN 978-80-7201-892-5.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
- NOVÝ, Ivan a Alois SURYNEK. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1705-0.
- PAUKNEROVÁ, Daniela et al. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3. aktual. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3809-3.
- PROVAZNÍK, Vladimír a Růžena KOMÁRKOVÁ. *Motivace pracovního jednání*. 2. přeprac. vyd. Praha: Oeconomica, 2004. ISBN 80-245-0703-X.
- SENYUCEL, Zorlu. *Managing the Human Resource in the 21st century*. Ventus Publishing ApS, 2009. ISBN 978-87-7681-468-7.

ŠTIKAR, Jiří. *Psychologie ve světě práce*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0448-5.

URBAN, Jan. *Management lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013. ISBN 978-80-905247-4-3.

## **Seznam obrázků**

<b>Obr. 2.1.</b> Vliv hygienických faktorů a motivátorů na spokojenost a nespokojenost.....	22
---	----

## Seznam grafů

Graf 4.1. Pohlaví respondentů .....	36
Graf 4.2. Délka pracovního poměr.....	37
Graf 4.3. Celková spokojenost v zaměstnání.....	37
Graf 4.4. Zajímavost práce.....	38
Graf 4.5. Spokojenost s organizací pracovní doby.....	39
Graf 4.6. Spokojenost s délkou pracovní doby.....	39
Graf 4.7. Spokojenost s přestávkami.....	40
Graf 4.8. Spokojenost s pracovními podmínkami .....	41
Graf 4.9. Spokojenost s vybavením pracoviště .....	41
Graf 4.10. Spokojenost s pracovními pomůckami.....	42
Graf 4.11. Pracovní zátěž .....	42
Graf 4.12. Přátelská a klidná atmosféra na pracovišti .....	43
Graf 4.13. Obrátit se na přímého nadřízeného .....	44
Graf 4.14. Dobré vztahy s přímým nadřízeným .....	44
Graf 4.15. Spravedlivé jednání přímého nadřízeného .....	45
Graf. 4.16. Dobrý systém informování .....	46
Graf 4.17. Komunikace nadřízeného se zaměstnanci .....	46
Graf 4.18. Spolupráce nadřízeného se zaměstnanci .....	47
Graf 4.19. Přímý nadřízený ihned řeší problémy .....	47
Graf 4.20. Přímý nadřízený se zajímá o mé názory a nápady .....	48
Graf 4.21. Přátelské vztahy mezi spolupracovníky .....	49
Graf 4.22. Odměňování odpovídá pracovnímu výkonu .....	49
Graf 4.23. Spokojenost s finančním oceněním .....	50
Graf 4.24. Spokojenost s uznáním práce .....	51
Graf 4.25. Zaměstnanecké výhody .....	52
Graf 4.26. Co nejvíce motivuje zaměstnance .....	53
Graf 4.27. Doporučení práce svým známým .....	54
Graf 4.28. Přemýšlení současných zaměstnanců o odchodu .....	55
Graf 4.29. Důvody odchodů .....	55

## Seznam zkratk

aktual.	aktualizované
BZ	bývalí zaměstnanci
č.	číslo
dopl.	doplněné
obr.	obrázek
přepřac.	přepřacované
rozš.	rozšířené
s.	strana
SZ	současní zaměstnanci
Tab.	tabulka
VŠB-TU	Vysoká škola báňská – Technická univerzita
Vyd.	vydání

## Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

### Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 5.5.2016 .....

  
.....  
Barbora Bergerová

## **Seznam příloh**

**Příloha č. 1.** Dotazník pro současné zaměstnance

**Příloha č. 2.** Dotazník pro bývalé zaměstnance

**Příloha č. 3.** Záznamové tabulky pro grafické zpracování

## **Příloha č. 1** Dotazník pro současné zaměstnance

### **Vážení zaměstnanci,**

Jsem studentkou 3. ročníku Ekonomické fakulty VŠB – TU v Ostravě obor Management a zpracovávám bakalářskou práci. Z toho důvodu bych Vás chtěla požádat o spolupráci vyplněním následujícího dotazníku, jehož cílem je zjistit, jaká je Vaše úroveň motivace a spokojenosti v organizaci. Dotazník je anonymní, což znamená, že Vaše konkrétní odpovědi nebudou předány vedení. Tento dotazník bude sloužit pouze, jako podklad pro mou bakalářskou práci, a až celkové vyhodnocení dotazníku bude předáno vedení. Otázky vyhodnocujte a posuzujte subjektivně dle Vašeho názoru. Prosím Vás o vyplnění každé položky v dotazníku, a pokud není uvedeno jinak, označte pouze jednu možnost.

Děkuji za Vaši upřímnost a spolupráci.

Barbora Bergerová

**Následující tvrzení si prosím pečlivě přečtete a vyberte vždy jednu odpověď z nabízených možností.**

		<b>Rozhodně souhlasím</b>	<b>Spíše souhlasím</b>	<b>Spíše nesouhlasím</b>	<b>Rozhodně nesouhlasím</b>
1.	<b>Ve svém zaměstnání jsem celkově spokojený/á.</b>				
2.	<b>Má práce mi připadá zajímavá.</b>				
3.	<b>Jsem spokojený/á s organizací pracovní doby (příchody, odchody aj.).</b>				
4.	<b>Jsem s spokojený/á s délkou pracovní doby.</b>				
5.	<b>Jsem spokojený/á s přestávkami během pracovní doby.</b>				
6.	<b>Jsem spokojený/á s pracovními podmínkami (čistota, osvětlení, hluk, prostředí apod.).</b>				
7.	<b>Jsem spokojený/á s vybavením pracoviště.</b>				
8.	<b>Jsem spokojený/á s pracovními pomůckami.</b>				
9.	<b>Myslím si, že je na mně kladena příliš velká pracovní zátěž.</b>				
10.	<b>Na pracovišti panuje přátelská a klidná atmosféra, a proto nepocit'uji žádné napětí či konflikty.</b>				
11.	<b>Na svého přímého nadřízeného se mohu kdykoli a s čímkoli obrátit.</b>				



12.	Většina lidí v organizaci má s přímým nadřízeným dobré vztahy.				
13.	Myslím si, že přímý nadřízený jedná se všemi zaměstnanci spravedlivě.				
14.	Ve firmě funguje dobrý systém informování.				
15.	Přímý nadřízený se svými zaměstnanci v dostatečné míře komunikuje, což znamená, že důležité informace či požadavky sděluje včas a srozumitelně.				
16.	Přímý nadřízený v dostatečné míře spolupracuje se svými podřízenými.				
17.	Přímý nadřízený ihned řeší problémy vyskytující se v souvislosti s běžným provozem firmy.				
18.	Vedoucí se zajímá o mé názory nebo nápady.				
19.	Mezi spolupracovníky máme přátelské vztahy a v případě potřeby jsou ochotní mi pomoci.				
20.	Odměňování odpovídá mému pracovnímu výkonu.				
21.	Jsem spokojený/á s finančním oceněním mé práce.				
22.	Jsem spokojený/á s uznáním mé práce, které se mi dostává od přímého nadřízeného.				

23. Jaké zaměstnanecké výhody ze strany organizace byste uvítali? (Uveďte slovy.)

-----

24. V práci mě nejvíce motivuje (seřaďte dle důležitosti, kdy 1 znamená nejvíce důležité a 8 naopak nejméně důležité, každou hodnotu použijte pouze jednou):

Zázemí organizace		Pocit uznání (pochvaly apod.)	
Finanční odměna		Zaměstnanecké výhody	
Práce v dobrém kolektivu		Samotné vykonávání práce	
Výsledky vykonané práce		Být lepší, než ostatní zaměstnanci	

25. Pracovat v této organizaci bych určitě doporučil/a svým známým.

Rozhodně ano ☐      Spíše ano ☐      Nevím ☐      Spíše ne ☐      Rozhodně ne ☐

26. Přemýšlíte v současné době o změně zaměstnání či brigády? V případě, že přemýšlíte o odchodu, uveďte důvod.

Ne ☐

Ano ☐ -----

27. Pohlaví

Žena ☐      Muž ☐

28. Délka trvání pracovního poměru či brigády

Do 1 roku ☐      1 – 2 roky ☐      3 – 5 let ☐      6 let a více ☐

## **Příloha č. 2** Dotazník pro bývalé zaměstnance

### **Vážení bývalí zaměstnanci,**

Jsem studentkou 3. ročníku Ekonomické fakulty VŠB – TU v Ostravě obor Management a zpracovávám bakalářskou práci. Z toho důvodu bych Vás chtěla požádat o spolupráci vyplněním následujícího dotazníku, jehož cílem je zjistit jaká byla Vaše úroveň motivace a spokojenosti v organizaci a zjistit důvody, kvůli kterým jste z organizace odešli. Dotazník je anonymní, což znamená, že Vaše konkrétní odpovědi nebudou předány vedení. Tento dotazník bude sloužit pouze, jako podklad pro mou bakalářskou práci, a až celkové vyhodnocení dotazníku bude předáno vedení. Otázky vyhodnocujte a posuzujte subjektivně dle Vašeho názoru. Prosím Vás o vyplnění každé položky v dotazníku, a pokud není uvedeno jinak, označte pouze jednu možnost.

Děkuji za Vaši upřímnost a spolupráci.

Barbora Bergerová

**Následující tvrzení si prosím pečlivě přečtete a vyberte vždy jednu odpověď z nabízených možností.**

		<b>Rozhodně souhlasím</b>	<b>Spíše souhlasím</b>	<b>Spíše nesouhlasím</b>	<b>Rozhodně nesouhlasím</b>
<b>1.</b>	<b>Ve svém zaměstnání jsem byl/a celkově spokojený/á.</b>				
<b>2.</b>	<b>Má práce mi připadala zajímavá.</b>				
<b>3.</b>	<b>Byl/a jsem spokojený/á s organizací pracovní doby (příchody, odchody aj.).</b>				
<b>4.</b>	<b>Byl/a jsem s spokojený/á s délkou pracovní doby.</b>				
<b>5.</b>	<b>Byl/a jsem spokojený/á s přestávkami během pracovní doby.</b>				
<b>6.</b>	<b>Byl/a jsem spokojený/á s pracovními podmínkami (čistota, osvětlení, hluk, prostředí apod.).</b>				
<b>7.</b>	<b>Byl/a jsem spokojený/á s vybavením pracoviště.</b>				
<b>8.</b>	<b>Byl/a jsem spokojený/á s pracovními pomůckami.</b>				
<b>9.</b>	<b>Myslím si, že na mně byla kladena příliš velká pracovní zátěž.</b>				
<b>10.</b>	<b>Na pracovišti panovala přátelská a klidná atmosféra, a proto jsem nepociťoval/a žádné napětí či konflikty.</b>				

11.	Na svého přímého nadřízeného jsem se mohl/a kdykoli a s čímkoli obrátit.				
12.	Většina lidí v organizaci měla s přímým nadřízeným dobré vztahy.				
13.	Myslím si, že přímý nadřízený jednal se všemi zaměstnanci spravedlivě.				
14.	Ve firmě fungoval dobrý systém informování.				
15.	Přímý nadřízený se svými zaměstnanci v dostatečné míře komunikoval, což znamená, že důležité informace či požadavky sděloval včas a srozumitelně.				
16.	Přímý nadřízený v dostatečné míře spolupracoval se svými podřízenými.				
17.	Přímý nadřízený ihned řešil problémy vyskytující se v souvislosti s běžným provozem firmy.				
18.	Přímý nadřízený se zajímal o mé názory nebo nápady.				
19.	Mezi spolupracovníky jsme měli přátelské vztahy a v případě potřeby byli ochotní mi pomoci.				
20.	Odměňování odpovídalo mému pracovnímu výkonu.				
21.	Byl/a jsem spokojený/á s finančním oceněním mé práce.				
22.	Byl/a jsem spokojený/á s uznáním mé práce, které se mi dostávalo od přímého nadřízeného (pochvaly aj.).				

23. Jaké zaměstnanecké výhody Vám organizace poskytovala? (Uveďte slovy.)

24. V práci mě nejvíce motivovalo (seřad'te dle důležitosti, kdy 1 znamená nejvíce důležité a 8 naopak nejméně důležité, každou hodnotu použijte vždy jednou):

Zázemí organizace		Pocit uznání (pochvaly apod.)	
Finanční odměna		Zaměstnanecké výhody	
Práce v dobrém kolektivu		Samotné vykonávání práce	
Výsledky vykonané práce		Být lepší, než ostatní zaměstnanci	

25. Pracovat v této organizaci bych určitě doporučil/a svým známým.

Rozhodně ano ☐ Spíše ano ☐ Nevím ☐ Spíše ne ☐ Rozhodně ne ☐

26. Jaký byl důvod Vašeho odchodu z organizace? (Uveďte slovy.)

27. Pohlaví

Žena ☐ Muž ☐

28. Délka trvání pracovního poměru či brigády

Do 1 roku ☐ 1 – 2 roky ☐ 3 – 5 let ☐ 6 let a více ☐

### Příloha č. 3 Záznamové tabulky pro grafické zpracování

**Tab. 4.1. Pohlaví respondentů**

	Současní zaměstnanci	Bývalí zaměstnanci
Žena	10	8
Muž	10	4

**Tab. 4.2. Délka pracovního poměru**

	Současní zaměstnanci	Bývalí zaměstnanci
do 1 roku	9	4
1 - 2 roky	6	2
3 - 5 let	3	5
6 let a více	2	1

**Tab. 4.3. Celková spokojenost v zaměstnání**

	Současní zaměstnanci	Bývalí zaměstnanci
Rozhodně souhlasím	2	1
Spíše souhlasím	8	3
Spíše nesouhlasím	10	7
Rozhodně nesouhlasím	0	1
Celkem	20	12
Počet kladných odpovědí	10	4
Spokojení v %	50%	33%

**Tab. 4.4. Zajímavost práce**

	Současní zaměstnanci	Bývalí zaměstnanci
Rozhodně souhlasím	3	0
Spíše souhlasím	9	5
Spíše nesouhlasím	8	5
Rozhodně nesouhlasím	0	2
Celkem	20	12
Počet kladných odpovědí	12	5
Spokojení v %	60%	42%

**Tab. 4.5. Spokojenost s organizací prac. doby**

	Současní zaměstnanci	Bývalí zaměstnanci
Rozhodně souhlasím	3	1
Spíše souhlasím	10	4
Spíše nesouhlasím	5	5
Rozhodně nesouhlasím	2	2
Celkem	20	12
Počet kladných odpovědí	13	5
Spokojení v %	65%	42%

**Tab. 4.6. Spokojenost s délkou pracovní doby**

	Současní zaměstnanci	Bývalí zaměstnanci
Rozhodně souhlasím	4	1
Spíše souhlasím	12	5
Spíše nesouhlasím	3	5
Rozhodně nesouhlasím	1	1
Celkem	20	12
Počet kladných odpovědí	16	6
Spokojení v %	80%	50%

**Tab. 4.7. Spokojenost s přestávkami**

	Současní zaměstnanci	Bývalí zaměstnanci
Rozhodně souhlasím	1	0
Spíše souhlasím	4	1
Spíše nesouhlasím	8	6
Rozhodně nesouhlasím	7	5
Celkem	20	12
Počet kladných odpovědí	5	1
Spokojení v %	25%	8%

**Tab. 4.8. Spokojenost s pracovními podmínkami**

	Současní zaměstnanci	Bývalí zaměstnanci
Rozhodně souhlasím	2	1
Spíše souhlasím	10	6
Spíše nesouhlasím	7	4
Rozhodně nesouhlasím	1	1
Celkem	20	12
Počet kladných odpovědí	12	7
Spokojení v %	60%	58%

**Tab. 4.9. Spokojenost s vybavením pracoviště**

	Současní zaměstnanci	Bývalí zaměstnanci
Rozhodně souhlasím	3	0
Spíše souhlasím	10	6
Spíše nesouhlasím	7	5
Rozhodně nesouhlasím	0	1
Celkem	20	12
Počet kladných odpovědí	13	6
Spokojení v %	65%	50%

**Tab. 4.10. Spokojenost s pracovními pomůckami**

	Současní zaměstnanci	Bývalí zaměstnanci
Rozhodně souhlasím	2	1
Spíše souhlasím	9	6
Spíše nesouhlasím	7	3
Rozhodně nesouhlasím	2	2
Celkem	20	12
Počet kladných odpovědí	11	7
Spokojení v %	55%	58%

**Tab. 4.11. Pracovní zátěž**

	Současní zaměstnanci	Bývalí zaměstnanci
Rozhodně souhlasím	2	4
Spíše souhlasím	8	4
Spíše nesouhlasím	7	2
Rozhodně nesouhlasím	3	2
Celkem	20	12
Počet kladných odpovědí	10	8
Spokojení v %	50%	67%

**Tab. 4.12. Přátelská a klidná atmosféra na pracovišti**

	Současní zaměstnanci	Bývalí zaměstnanci
Rozhodně souhlasím	3	5
Spíše souhlasím	9	2
Spíše nesouhlasím	7	3
Rozhodně nesouhlasím	1	2
Celkem	20	12
Počet kladných odpovědí	12	7
Spokojení v %	60%	58%

**Tab. 4.13. Obrátit se na přímého nadřízeného**

	Současní zaměstnanci	Bývalí zaměstnanci
Rozhodně souhlasím	2	0
Spíše souhlasím	9	3
Spíše nesouhlasím	8	2
Rozhodně nesouhlasím	1	7
Celkem	20	12
Počet kladných odpovědí	11	3
Spokojení v %	55%	25%

**Tab. 4.14. Dobré vztahy s přímým nadřízeným**

	Současní zaměstnanci	Bývalí zaměstnanci
Rozhodně souhlasím	1	1
Spíše souhlasím	5	1
Spíše nesouhlasím	10	7
Rozhodně nesouhlasím	4	3
Celkem	20	12
Počet kladných odpovědí	6	2
Spokojení v %	30%	17%

**Tab. 4.15. Spravedlivé jednání nadřízeného**

	Současní zaměstnanci	Bývalí zaměstnanci
Rozhodně souhlasím	1	0
Spíše souhlasím	2	1
Spíše nesouhlasím	11	2
Rozhodně nesouhlasím	6	9
Celkem	20	12
Počet kladných odpovědí	3	1
Spokojení v %	15%	8%

**Tab. 4.16. Dobrý systém informování**

	Současní zaměstnanci	Bývalí zaměstnanci
Rozhodně souhlasím	1	0
Spíše souhlasím	2	1
Spíše nesouhlasím	9	2
Rozhodně nesouhlasím	8	9
Celkem	20	12
Počet kladných odpovědí	3	1
Spokojení v %	15%	8%

**Tab. 4.17. Komunikace nadřízeného se zaměstnanci**

	Současní zaměstnanci	Bývalí zaměstnanci
Rozhodně souhlasím	0	0
Spíše souhlasím	5	2
Spíše nesouhlasím	9	4
Rozhodně nesouhlasím	6	6
Celkem	20	12
Počet kladných odpovědí	5	2
Spokojení v %	25%	17%

**Tab. 4.18. Spolupráce nadřízeného se zaměstnanci**

	Současní zaměstnanci	Bývalí zaměstnanci
Rozhodně souhlasím	1	0
Spíše souhlasím	7	3
Spíše nesouhlasím	9	4
Rozhodně nesouhlasím	3	5
Celkem	20	12
Počet kladných odpovědí	8	3
Spokojení v %	40%	25%

**Tab. 4.19. Přímý nadřízený ihned řeší problémy**

	Současní zaměstnanci	Bývalí zaměstnanci
Rozhodně souhlasím	0	0
Spíše souhlasím	9	1
Spíše nesouhlasím	6	6
Rozhodně nesouhlasím	5	5
Celkem	20	12
Počet kladných odpovědí	9	1
Spokojení v %	45%	8%

**Tab. 4.20. Přímý nadřízený se zajímá o názory a nápady**

	Současní zaměstnanci	Bývalí zaměstnanci
Rozhodně souhlasím	3	0
Spíše souhlasím	10	3
Spíše nesouhlasím	6	3
Rozhodně nesouhlasím	1	6
Celkem	20	12
Počet kladných odpovědí	13	3
Spokojení v %	65%	25%

**Tab. 4.21. Přátelské vztahy mezi spolupracovníky**

	Současní zaměstnanci	Bývalí zaměstnanci
Rozhodně souhlasím	10	7
Spíše souhlasím	8	3
Spíše nesouhlasím	2	2
Rozhodně nesouhlasím	0	0
Celkem	20	12
Počet kladných odpovědí	18	10
Spokojení v %	90%	83%

**Tab. 4.22. Odměňování odpovídá pracovnímu výkonu**

	Současní zaměstnanci	Bývalí zaměstnanci
Rozhodně souhlasím	0	0
Spíše souhlasím	10	4
Spíše nesouhlasím	7	4
Rozhodně nesouhlasím	3	4
Celkem	20	12
Počet kladných odpovědí	10	4
Spokojení v %	50%	33%

**Tab. 4.23. Spokojenost s finančním oceněním**

	Současní zaměstnanci	Bývalí zaměstnanci
Rozhodně souhlasím	0	0
Spíše souhlasím	8	6
Spíše nesouhlasím	9	3
Rozhodně nesouhlasím	3	3
<b>Celkem</b>	<b>20</b>	<b>12</b>
Počet kladných odpovědí	8	6
Spokojení v %	40%	50%

**Tab. 4.24. Spokojenost s uznáním práce**

	Současní zaměstnanci	Bývalí zaměstnanci
Rozhodně souhlasím	2	0
Spíše souhlasím	7	2
Spíše nesouhlasím	7	3
Rozhodně nesouhlasím	4	7
<b>Celkem</b>	<b>20</b>	<b>12</b>
Počet kladných odpovědí	9	2
Spokojení v %	45%	17%

**Tab. 4.25. Zaměstnanecké výhody**

	Současní zaměstnanci	Bývalí zaměstnanci
Sociální výhody (životní či důchodové pojištění, podnikové půjčky aj.)	1	0
Kulturní a sportovní aktivity	1	0
Stravování (zdarma či levnější)	8	0
Výhodnější prodej podnikových produktů	3	0
Zázemí (sprcha, šatna)	3	0
Příspěvek na dopravu do zaměstnání	2	0
Dovolená	2	0
13. plat či finanční prémie	3	0
Poskytování pracovních oděvů	4	0
Žádné	0	10
Neuvedli	4	2

**Tab. 4.26. Co nejvíce motivuje zaměstnance**

	Současní zaměstnanci	Bývalí zaměstnanci
Zázemí organizace	116	69
Finanční odměna	71	42
Práce v dobrém kolektivu	55	25
Výsledky vykonané práce	62	35
Pocit uznání (pochvaly aj.)	105	49
Zaměstnanecké výhody	119	73
Samotné vykonávání práce	81	62
Být lepší, než ostatní zaměstnanci	107	77

**Tab. 4.27. Doporučení práce svým známým**

	Současní zaměstnanci	Bývalí zaměstnanci
Rozhodně ano	0	0
Spíše ano	4	1
Nevím	7	2
Spíše ne	7	3
Rozhodně ne	2	6

**Tab. 4.28. Přemýšlení současných zaměstnanců o odchodu z organizace**

Ano	11
Ne	9

**Tab. 4.29. Důvody odchodů**

	Současní zaměstnanci	Bývalí zaměstnanci
Vedení firmy (neprofesionalita, nedostatečné věnování se firmě)	5	5
Špatná organizace práce ze strany vedení	2	1
Žádné benefity	1	0
Zahraničí	1	0
Nízké finanční ohodnocení	3	3
Nabídka jiné práce	1	4
Možnost rozvíjet se	0	1
Stres, nervozita	0	2
Vytváření umělých problémů	0	1
Zdravotní důvody	0	2
Bez důvodu	1	1